



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU  
PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU**

EVALUATION OF THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE USING BENCHMARKINGU APPROACH

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Lubomír Lukáš**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**

**BRNO 2019**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Bc. Lubomír Lukáš**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Podnikové finance a obchod  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Hodnocení finanční výkonnosti podniku prostřednictvím benchmarkingu**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Student provede hodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti a její porovnání s výsledky konkurence. Celkové zhodnocení bude provedeno prostřednictvím Benchmarkingu. Na základě získaných výsledků bude formulovat návrhy, které by měly pomoci ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti.

### **Základní literární prameny:**

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D.VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení finanční výkonnosti podniku prostřednictvím benchmarkingu. Zkoumaná společnost AQUA PROCON, s.r.o. působí v oboru projekčních a inženýrských činností se zaměřením na vodohospodářské stavby. Společnost je v diplomové práci analyzována ze dvou hledisek. Prvním z nich je srovnání se specifickým oborem dle CZ-NACE M-7112 - Inženýrské činnosti a související technické poradenství. Druhým hlediskem je srovnání její výkonnosti s vybranými konkurenty. Cílem analyzování je nalézt slabá místa a navrhnout řešení, která povedou ke zlepšení výkonnosti a stabilizace společnosti na trhu.

## **Klíčová slova**

Hodnocení výkonnosti podniku, finanční výkonnost, benchmarking, strategická analýza, finanční analýza, likvidita, aktivita, rentabilita

## **Abstract**

The master's thesis deals with evaluation of financial performance of company through benchmarking. A firm AQUA PROCON, Ltd. operates in field of designing and engineering activities with a focus on water management constructions. Business in this thesis is analysed from two points of view. The first one is comparison with a specific field according to CZ-NACE M-7112 – Engineering and another technical consulting. The second one is company's performance compared to chosen competitors. The aim of analysing both views is to find weak spots and suggest solutions, which will lead to improvement of performance and stability of the company on the market.

## **Key words**

Company performance measurement, financial performance, benchmarking, strategic analysis, finance analysis, liquidity, activity, profitability.

### **Bibliografická citace**

LUKÁŠ, Lubomír. *Hodnocení finanční výkonnosti podniku prostřednictvím benchmarkingu* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119997>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

---

podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat mému vedoucímu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a rovněž za podnětné rady a připomínky, které jsem při kompletaci práce využil. Dále bych rád poděkoval vedení společnosti AQUA PROCON za vstřícný přístup a ochotu, díky které se mi práci podařilo bez problémů dokončit. Na závěr chci poděkovat rodině a přítelkyni za podporu při celém studiu.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE .....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	14
2.1 Strategické řízení.....	14
2.1.1 Definice pojmu strategie .....	15
2.1.2 Hierarchie firemních strategií .....	16
2.1.3 Sestavení konceptu strategie .....	17
2.2 Strategické analýzy .....	21
2.2.1 Analýza vnějšího prostředí .....	21
2.2.2 Analýza vnitřního prostředí .....	24
2.2.3 SWOT analýza.....	25
2.3 Výkonnost a hodnotové řízení podniku .....	26
2.3.1 Koncept řízení Stakeholder value a Shareholder value .....	27
2.4 Měření výkonnosti podniku .....	30
2.4.1 Ukazatele zisku .....	31
2.4.2 Poměrové ukazatele .....	32
2.4.3 Souhrnné ukazatele .....	39
2.5 Benchmarking .....	41
2.5.1 Typy benchmarkingu .....	42
2.5.2 Proces benchmarkingu .....	43



3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	47
3.1	Představení zkoumané společnosti – AQUA PROCON s.r.o. ....	47
3.1.1	Obchodní údaje zkoumané společnosti dle OR .....	48
3.1.2	Organizační struktura společnosti .....	48
3.1.3	Historie společnosti .....	50
3.1.4	Obory činností a nabízené služby .....	50
3.2	Analýza vnějšího prostředí společnosti .....	51
3.2.1	PESTLE ANALÝZA .....	52
3.2.2	Porterův model – analýza konkurence v odvětví .....	56
3.3	Analýza vnitřního prostředí společnosti .....	58
3.3.1	Model 7S .....	58
4	FINANČNÍ ANALÝZA A BENCHMARKING .....	61
4.1.1	Poměrové ukazatele .....	62
4.1.2	Souhrnné ukazatele .....	76
4.2	Vyhodnocení analýz .....	81
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	84
5.1	Pojištění pohledávek .....	86
5.1.1	Podmínky a popis pojistného produktu .....	87
5.1.2	Výhody pojištění .....	88
5.1.3	Řešení škodních událostí .....	89
5.1.4	Aplikace pojištění na společnost AQUA PROCON .....	89

5.2 Doporučení ke kapitálové struktuře .....	91
ZÁVĚR .....	93
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	95
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	99
SEZNAM GRAFŮ .....	101
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	103
SEZNAM TABULEK .....	104
SEZNAM PŘÍLOH.....	107

## ÚVOD

V současnosti prakticky neexistuje obor, kde by již nevzniklo konkurenční prostředí. Tato skutečnost klade nároky na společnosti a jejich postavení v konkurenčním prostředí. Nyní již nelze úspěšně působit na trhu bez minimálního povědomí o konkurenčních společnostech, naopak jsou kladeny velké nároky na jejich analyzování. S tím souvisí nejen nutnost analyzovat konkurenci, ale také najít vhodné ukazatele pro jejich výkonové srovnání. Vhodnost použitých metod a ukazatelů v rámci měření výkonnosti je předmětem mnoha diskuzí napříč obory.

Metoda benchmarking je jednou z nejpoužívanějších metod, které slouží at' už k mezipodnikovému, nebo tržnímu srovnání požadovaných výstupů. Nejen tato metoda je postavena na relevantnosti a přesnosti přístupných dat. To klade velký důraz na všechny podpůrné procesy, na kterých benchmarking staví svá srovnání. V tomto případě narážím právě na přesné vedení účetnictví a s tím souvisejících výkazech, které tento průběh zaznamenávají. Právě hodnoty z výkazů jsou stavebním článkem jakýchkoliv výpočtů vedoucích k analyzování finančních ukazatelů. Ty následně slouží ke srovnání. Hlavním posláním takových výpočtů není jen analýza konkurence a oborových hodnot, ale zejména zjistit výkonnost vlastního podniku, jeho nedostatky či naopak silné stránky.

Právě ono zjištění silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb je primární činností každého souboru efektivně vedených analýz. Chce-li být podnik dlouhodobě úspěšný, musí tyto proměnné nejen znát, ale především s nimi musí pracovat.

Efektivně řízené společnosti kladou čím dál větší tlak na modernizaci, která by podpořila jejich silné stránky, potažmo jim umožňovala konkurenční výhodu. Vyjma modernizace investují společnosti i do efektivnějších nástrojů pro srovnávání výstupů s konkurenty. Efektivně řízené společnosti tak nejvíce sledují velikosti svých tržních podílů, vývoje obrátu a zisk. Tyto výkonnostní ukazatele se přímo vážou na cíle společností. Efektivita řízení a výkonnost společnosti potom odpovídá míře naplnění plánovaných cílů.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem mé diplomové práce je zhodnotit finanční výkonnost ve zkoumané společnosti prostřednictvím metody benchmarking. Pro nalezená slabá místa navrhnout řešení, která by situaci zlepšila.

Slabá místa budu analyzovat pomocí metody benchmarkingu s orientací na finančně obchodní činnost. Výstupy porovnáám s konkurencí a oborovými hodnotami, dle působnosti společnosti.

Hlavnímu cíli budou předcházet následující vedlejší cíle:

- analýza společnosti a trhu, kde společnost působí,
- analýza oborových hodnot prostřednictvím stanovených parametrů s využitím databáze Amadeus a následné srovnání se zkoumanou společností,
- výběr a analýza konkurentů společnosti a následné srovnání se zkoumanou společností,
- vyhodnocení analýz a návrhy na zlepšení výkonnosti zkoumané společnosti.

Při zpracování mé diplomové práce využiji dostupné metody (pozorování, srovnání, analýzy, syntézy, indukce, dedukce a určitých ukazatelů plynoucích z finanční analýzy). Z uvedeného následně provedu porovnání pomocí benchmarkingu.

## **Metoda pozorování**

Pozorování je základem všech výzkumných metod. Jedná se o cílené, plánované a systematické sledování vybraných skutečností. Pozorování se provádí přímo ve sledovaném podniku. Cílem je pochopení firemních procesů, poznání kultury (1, s. 21).

## **Metoda srovnání**

Při srovnávání se zjišťují shody a rozdíly u dvou, či více zkoumaných subjektů. Zkoumat lze i ukazatele v rámci finanční analýzy a následně je využít při benchmarkingu (1, s. 21).

Výstupy z této metody lze chápat jako velice konkrétní, avšak je třeba upozornit na relevantnost výstupu. Tu nám ovlivňují stanovená pravidla pro porovnání, kdy jejich vhodnost ovlivňujeme vhodným výběrem vstupů (1, s. 21).

## **Metoda analýzy a syntézy**

Analýzu lze chápat jako postup získávání, hodnocení a třídění informací. Tato metoda je postavena na předpokladu, že každý jev má určitý systém a platí v něm stanovené zákonitosti. Cílem analýzy je tento jev a jednotlivé prvky poznat a odhalit jejich fungování (1, s. 23).

Syntéza je vnímána jako myšlenkové spojení částí v jeden celek. Při syntéze je primárně důležité zkoumat souvislosti mezi jednotlivými složkami jevů. Výstupem syntézy je odhalení vnitřních zákonitostí fungování a vývoje jevu. (1, s. 23)

## **Metody indukce a dedukce**

Metoda indukce je založena na vyvozování obecného závěru na základě poznatků, které získá. Induktivní úsudky umožňují dojít k podstatě jevů a jejich zákonitostem. Oproti tomu dedukce je postavena na obecnějších závěrech, tvrzeních, které postupně přechází ve vlastní úsudek. Indukce a dedukce jsou úzce spojeny, protože indukcí se dospívá na základě zkoumání a dedukcí se ověřují poznatky s praxí (13, s. 24).

## **Metody finanční analýzy**

Finanční analýza zahrnuje mnoho ukazatelů, které zkoumají majetkovou a kapitálovou strukturu. V tomto případě využijí ukazatele, které zkoumají ziskovost, likviditu a zadlužení.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

V první části diplomové práce popíšu teoretické poznatky, které využiji jako úvod do problematiky. Mezi zmíněnými poznatky jsou východiska zahrnující strategii řízení společnosti, způsoby hodnocení výkonnosti podniku, a s tím úzce spojená metoda měření výkonnosti, neboli benchmarkingu.

### **2.1 Strategické řízení**

Strategické řízení lze chápat jako proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které přímo svým významem ovlivňují rozvoj společnosti. Tyto procesy mají obvykle dlouhodobý charakter, směřují k vytváření „know how“ společnosti a přispívají k její konkurenceschopnosti (2, s. 25).

Pojem strategické řízení se v zásadě od řízení operačního liší a vyznačuje se řadou specifických rysů, ale oba typy řízení musí být na jedné straně od sebe odděleny a na druhé propojeny. Ona integrace spočívá ve skutečnosti, že strategické řízení stanovuje podmínky pro operativní kroky, které činí nižší management. Nositelům strategického řízení je top management (2, s. 26).

Jak jsem již zmínil v prvním odstavci, strategie je úzce spojena s dlouhodobým plánováním. Další skutečností je návaznost strategie na stanovené cíle a její následná implementace. Tu by měla společnost důkladně zvážit, protože koncept plánování nesnese během aplikace výrazné změny a má komplexní dopad na celou společnost. Volba strategie by měla odpovídat podnikatelskému prostředí, ve kterém společnost působí s tím, že hlavní snahou by mělo být odlišit si, či vytvořit konkurenční výhodu do konkurenčních bojů (2, s. 30).

Strategické řízení s sebou nese mnoho výhod. Mimo efektivního monitoringu je to i přímé vstupování do konceptu své budoucnosti, ovlivňování aktivit ve svém okolí, dochází i k formulaci optimálních strategií. Z interního hlediska například stanovuje mantinely v komunikaci se zaměstnanci, řeší chování jednotlivců vůči změnám a tím i usnadňuje jejich průběh a zavádění (3, s. 29).

### 2.1.1 Definice pojmu strategie

Podstatou výše uvedeného je pojem strategie. Tento pojem je definován jako nějaká trajektorie, či dráha, která směřuje k předem stanoveným cílům. Strategie se přímo opírá o podstatu dlouhodobého plánování a lze ji též chápat jako navržený soubor pravidel, které jsou vytyčeny tak, aby bylo možné cíle dosáhnout co nejefektivněji (3, s. 17).

Na pojem strategie přímo navazuje strategické myšlení. Strategické myšlení je určitý způsob myšlení, který odpovídá specifikům strategických procesů. Mimo jiné se přímo odráží v přístupu k řešení strategických úkolů. Strategické myšlení je v rámci společností doménou zejména manažerů, kteří k zadaným úkolům volí metody, způsob formulace a implementace (2, s. 33).

Proces zvládnutí strategického řízení, jeho aplikace a koordinace je velice náročná, a proto ani zásady strategického řízení nejsou mnohdy důsledně dodržovány. Velkou roli u řízení hraje i psychologie a její faktory, zejména v případě zlovyků jako je řešení problémů na poslední chvíli, které jde přesně proti principům strategického plánování.

Strategické myšlení je postaveno na následujících principech:

- princip tvůrčího myšlení,
- princip myšlení ve variantách,
- princip myšlení v čase,
- princip vědomí práce s rizikem,
- princip permanentnosti aj (2, s. 33).

Úspěšnou strategií je ta, která má podporu top managementu, je uživatelsky přátelská, participativní, flexibilní, zapojuje zaměstnance do procesu, je dynamická, působí kladně na kvalitu a sama kladně působí na návratnost investice (3, s. 35).

### 2.1.2 Hierarchie firemních strategií

Firemní strategie jsou koncipovány ve čtyřech následujících úrovních řízení:

- **Podnikatelská strategie**

V podnikatelské strategii se vedení snaží formulovat odpovědi na několik základních otázek. Řeší odpovědnost organizace vůči společnosti, roli ve společnosti, hodnoty a principy, stav současného portfolia a zpětnou vazbu od zainteresovaných skupin (3, s. 35).

- **Podniková strategie**

Podniková strategie se opírá o nižší stupeň řízení, kde jde především o dodržování strategie vedoucí k cíli. Nicméně je zde i volný prostor, který umožní nižším manažerům rychlejší přizpůsobení se změnám. Optimální strategie je mýtus, protože nelze podchytit všechny možné scénáře.

Podniková strategie reprezentuje základní rozhodnutí jako je obor podnikání, disponibilitu kapitálu, řízení podnikání apod. (3, s. 36).

- **Obchodní strategie**

Jejím cílem je zpravidla patřit mezi konkurenční špičku na trhu, kde chce společnost proniknout. Jinými slovy se jedná o strategii, která je určena přímo na konkrétní trh s cílem zaujmout určitou kupní sílu v daném konkurenčním prostředí (3, s. 37).

- **Operativní strategie**

Funkční strategie, i tak ji mohu nazvat. Jedná se o strategie jednotlivých segmentů společnosti, například lidské zdroje, výrobu, marketing. Tato strategie vychází z podnikových podmínek, které blíže konkretizuje (3, s. 37).



### 2.1.3 Sestavení konceptu strategie

Sestavení konceptu strategie je úzce spojeno se systémem řízení, který by měl umožnit integraci strategie a realizaci její provozní činnosti. Tento systém je založen na šesti následujících fázích:

- **1. fáze: Vypracování strategie**

První fáze je rozdělena na tři dílčí body.

#### **Vyjasnění vlastního poslání, hodnot a vize**

První fáze je odpovědí na základní otázku, kladenou na směr a důvod podnikání. Vrcholové činitelé zakládají práci na prohlášeném poslání organizace a jejich vnitřních hodnotách. Z toho plynou vztyčné body, kam by se chtěla společnost dostat, čeho by chtěla docílit, tedy vizím. Tyto formulace jsou využity jako podklad pro tvorbu firemní strategie.

#### **Provedení strategických analýz**

Manažeři v rámci první fáze analyzují současnou situaci prostřednictvím strategických analýz, které staví na výstupech z vnější analýzy PESTLE, vnitřní analýze 7S. Výstupy těchto analýz zachycuje SWOT analýza. Ze zpracovaných výstupů předává tým vrcholových manažerů program strategické změny ve společnosti. Tento program je podkladem pro realizaci změn.

#### **Formulování strategie**

Finální formulování strategie řeší boj s konkurencí a odpovídá na otázky tržního cílení, odlišnosti nabídky, požadavcích na lidské zdroje a úrovni technologického zázemí (4, s. 23).

- **2. fáze: Plánování strategie**

Druhá fáze se opírá o plánování strategií na základě již rozpracovaných cílů, měřítek, cílových hodnot, či rozpočtů, kterými se budou manažeři řídit. Fáze je rozdělena na pět dílčích bodů.

### **Vytvoření map strategie**

Strategie je popisována prostřednictvím strategických map, na kterých jsou vyobrazeny strategické dimenze jako strategická témata. Tato témata jsou na základě podobnosti slučovány do čtyř až šesti hlavních témat, která jsou hlavními komponenty strategie. Pro vrcholové vedoucí pracovníky je utváření map východiskem k oddělenému plánování a řízení každého z klíčových komponentů strategie zvlášť.

### **Výběr měřítek a cílových hodnot**

Manažeři zde přeměňují cíle v mapách a tématech do podoby Balance Scorecard, jejich měřítek a hodnotových deficitů. Cílem je tyto deficity během tří až pěti let vyrovnat.

### **Výběr strategických iniciativ**

Strategické iniciativy jsou akčními programy, které se zaměřují na očekávané výstupy. Musí se na ně nahlížet jako na portfolio doplňujících aktivit. Aby mohla firma dosáhnout cílových hodnot, je nutné provést úspěšnou implementaci těchto aktivit.

### **Zavedení STRATEX**

U realizace strategie je vyžadováno, aby byla koordinovaně realizována i portfolia aktiv. Spolu s tím je vyžadováno i cílené financování strategických iniciativ. Strategické investice jsou vyjmuty a přímo podřízeny vrcholovým manažerům. Z toho plyne podstata zkratky STAREX čili zvláštních strategických výdajů.

### **Vytvoření tematických týmů**

Jednotliví vedoucí pracovníci se stávají vlastníky témat, financují je prostřednictvím STAREXu a jsou podpořeni tematickými týmy sestavenými zaměstnanci v rámci celé organizace. Týmy spolu se svými lídry následně přebírají odpovědnost za realizaci strategie a poskytují zpětnou vazbu (4, s. 24).

- **3. fáze: Vyladění organizace se strategií**

Tato fáze zahrnuje koordinaci fungování jednotlivých strategických celků v rámci společnosti.

**Vyladění podnikatelských jednotek**

Vyladění podnikatelských jednotek spočívá v praktickém využití strategických map, tedy jejich stupňovitým přenesení na úroveň podnikatelských jednotek. Jejich strategie potom budou odrážet cíle spojené s jejich strategií a cíle společné se společností, případně jinými jednotkami.

**Vyladění podpůrných jednotek**

Podpůrné jednotky jsou obvykle ve společnosti opomíjeny, a tak často nedochází k naplnění jejich efektivity. V důsledku toho nebývají vyladěny ve prospěch organizace. Úspěšná realizace vyžaduje efektivní zapojení podpůrných jednotek. Toho společnosti dosahují smluvními ujednáními.

**Vyladění zaměstnanců**

Podstatou ve vyladění zaměstnanců je jejich seznámení se strategií. Tu musí chápat, aby ji byli schopni plnohodnotně využívat v provozní činnosti. Zaměstnanci jsou efektivně vedeni k chápání strategie, jsou školeni, navštěvují výcvikové a rozvojové programy. Podstatné je zmínit i nutnost jejich motivace (4, s. 26).

- **4. fáze: Plánování provozních činností**

Podstatou plánování je snaha o propojení dlouhodobých strategií s každodenními činnostmi. Ty jsou laděny na základě přidělených priorit, respektive jejich dopadu na strategii.

Čtvrtá fáze je rozdělena na dvě podotázky.

**Zlepšování klíčových procesů**

Aby mohlo dojít k efektivnímu zlepšování klíčových procesů, musí být tyto procesy správně identifikovány a efektivně řízeny. Identifikace probíhá na základě jejich významnosti pro hlavní procesy. Těmto procesům jsou

identifikovány klíčové ukazatele se kterými se průběžně poměřují, čímž dochází ke kontrole. Díky kontrole může docházet ke zlepšení i zpětné vazbě.

### **Vypracování plánu kapacity zdrojů**

Veškeré plány pro zlepšování procesů, měřítek a cílových hodnot musí být zaneseny do provozního plánu. Ten zahrnuje prognózy tržeb, plán kapacity zdrojů, provozní a investiční rozpočet. Tyto části jsou vzájemně propojeny a jejich funkčnost má dopad na strategii a její úspěšnost (4, s. 28).

- **5. fáze: Sledování, poznávání a učení se**

Tato fáze vstupuje do účinnosti v okamžiku, kdy je již určena strategie a procesy běží dle plánu. K přezkoumání realizace strategie společnosti čteně využívají porady, kde posuzují výkonnost a řeší korekce u možných problémů. V tomto bodě na sebe naráží dva rozdílné procesy, a to porady strategické a porady provozní.

### **Pořádání porad k přezkoumání provozních činností**

Tyto porady slouží primárně k vyhodnocování krátkodobé výkonnosti a případným rychlým reakcím na možné problémy. Jejich četnost odpovídá rychlosti sběru aktuálních podkladů. Vyhodnocují se sledované ukazatele, zejména ve výrobních procesech. Jejich náročnost a množství problémů má rovněž přímý vliv na jejich četnost. Porady by měly být krátké, věcně vedené a projednávané skutečnosti by se měly opírat o fakta z ukazatelů. Porady jsou cíleny na určitá oddělení, výstupy jsou postoupeny vrcholovým manažerům.

### **Pořádání porad k přezkoumání realizace strategie**

Porady realizuje top management obvykle jednou měsíčně a kontroluje průběh implementace strategie. Cílem porad je identifikace chyb, odpovědností a následně na to reagovat nápravnými opatřeními. Z hlediska Demingova cyklu se jedná o fázi vyhodnot' a přijmy nápravu (4, s. 29).

- **6. fáze: Ověřování a přizpůsobování strategie**

Mimo běžné porady je nutné analyzovat i aktuálnost strategie a případně do ní zasahovat. K tomu slouží další typ porad.

**Pořádání porad k ověření a přizpůsobení strategie**

Tento bod reaguje na otázku, zda naše strategie stále ještě platí a funguje. Tým vedení strategie řeší tuto otázku a reaguje na ni pravidelnými poradami, aby mohla být v případě nutnosti strategie upravena. Četnost těchto porad je dána přímo odvětvím, kde společnost působí, a tak se doporučuje řešit výstupy kvartálně, nebo jednou ročně.

Výkonnost strategie je vždy ovlivněna okolními vlivy. Čímž se téměř vracíme na začátek k analýze prostředí společnosti. Tyto analýzy je tedy vhodné aktualizovat a zapojit i funkci kontroingu. Vhodnost a včasnost odhalení problémů je úměrná velikosti jejich dopadu (4, s. 31).

## **2.2 Strategické analýzy**

V následující kapitole jsou zahrnuty strategické analýzy. První skupinou jsou analýzy vnějšího prostředí, které vymezují prostředí, kde firma působí. Interní analýzy působí zevnitř a mapují vnitřní situaci. Výstupy z analýz bude zachycovat SWOT analýza, prostřednictvím které se vytváří obraz silných a slabých stránek, detekují možné hrozby a příležitosti.

### **2.2.1 Analýza vnějšího prostředí**

**PESTLE analýza**

K analyzování vnějšího prostředí společnosti bude v práci využita PESTLE analýza. Cílem této operace bude rozkrýt vnější okolnosti, které mají přímý dopad na společnost a mohou v budoucnu ovlivňovat její chod (14, s. 178).

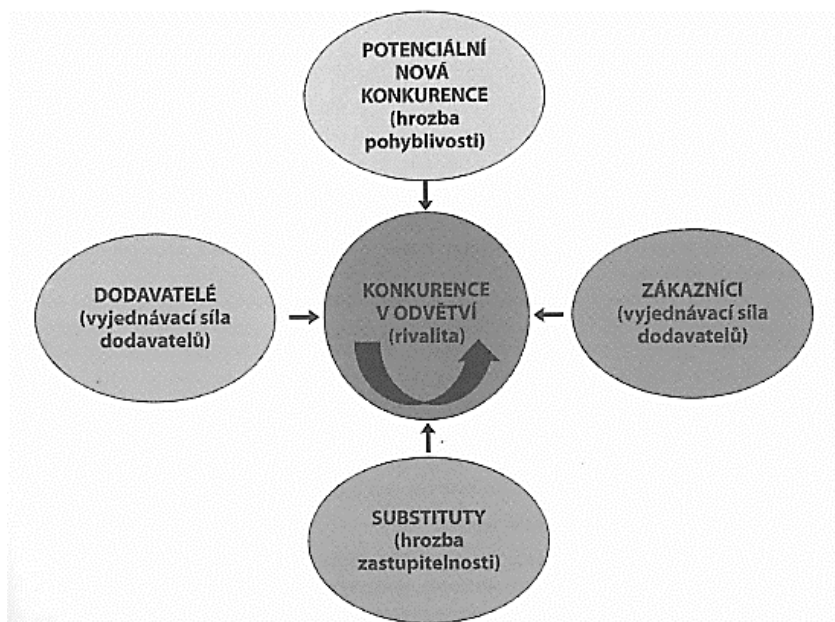
Faktory, kterými se analýza zabývá, jsou skryty v názvu, jedná se o:

- politické faktory (Policy) – politická stabilita, politické konflikty, ochrana životního prostředí aj.,
- ekonomické faktory (Economic) – HDP, inflace, úroková míra,
- sociokulturní faktory (Social) – demografie, velikost populace, rovnoprávnost pohlaví,
- technologické faktory (Technological) – podpora nových technologií a vynálezů,
- legislativní faktory (Legislative) – obchodní právo, daňové zákony, legislativní opatření,
- ekologické faktory (Ecological) – využívání neobnovitelných zdrojů, energie, klimatické změny (14, s. 179).

### **Porterův model**

Doplňkovou analýzou prostředí, také často užívanou, je Porterova analýza. Tuto analýzu využijí na zmapování konkurenčního prostředí společnosti.

Porter stanovil určitý předpoklad, který je založen na tvrzení, že ziskovost odvětví závisí na pěti vzájemně propojených faktorech. Tyto faktory zachycuje následující model.



**Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14, s. 191)

- **Hrozba silné rivalry**

Obecně platí, že odvětví není pro firmu lákavé, pokud v něm působí silná konkurence. Rivalita se stupňuje tím více, čím více odvětví stagnuje. Druhým faktorem může být pokles cen a potřeba hradit vysoké fixní náklady. Tato skutečnost může vést až k cenovým válkám, ze kterých těží zákazník, ale společností působí ztráty. Společnost by se měla zabývat zlepšováním své pozice vůči konkurenci (14, s. 192).

- **Hrozba vstupu nové konkurence**

Tato hrozba je závislá na vstupních bariérách, které musí konkurenti překonat. Konkrétně se jedná o úspory z rozsahu, kapitálovou náročnost vstupu, dostupnost distribučních cest aj. Jsou-li tyto bariéry snadno překonatelné a trh není stávajícími společnostmi plně uspokojen, je hrozba nové konkurence zásadním problémem. Cílem společností je zvyšovat bariéry pro vstup nových společností na trh (14, s. 192).

- **Hrozba nahraditelnosti**

Také hrozba substituce – jedná se o výrobky, které jsou podobné a mohli by ten náš nahradit. Vnik této hrozby je dán neaktivitou odvětví. Vývoj substitutů musí společnost sledovat a bránit se jim prostřednictvím technologického pokroku, případně optimalizace. Dlouhodobým cílem je potom snižování hrozby substituce (29).

- **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků**

Žádná společnost si nepřeje vstupovat na trh, kde si zákazník určuje podmínky. Tento stav působí negativně na marži společnosti a snižuje zisk prodávajícího. Síla zákazníků roste s jejich organizovaností. Prodávající na to může reagovat například tím, že se zaměří na ty méně mocné, případně na ty, kteří jsou ochotni změnit dodavatele. Cílem je tedy tlak na snižování síly zákazníků (29).

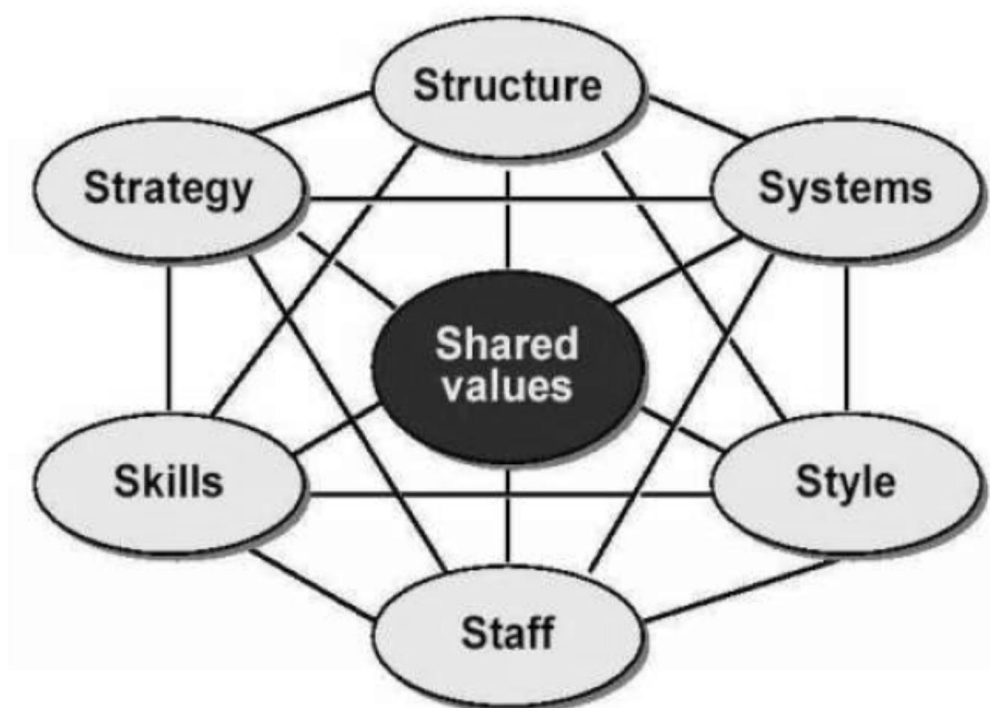
- **Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů**

Síla dodavatelů je dána jejich koncentrací a důležitostí jejich vstupů. Této hrozbě lze předcházet efektivními a dlouhodobými dodavatelskými vztahy. Tím lze regulovat vliv a sílu dodavatelů (14, s. 193).

### 2.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Podmínkou úspěchu společnosti je právě schopnost reagovat nejen na okolnosti vnějšího charakteru, ale i na okolnosti plynoucí ze silných a slabých míst v rámci organizace. Analýza takových faktorů se dá označit jako interní audit, či jako diagnóza výchozí situace společnosti (14, s. 46).

V rámci analýz vnitřního prostředí v práci využiji analýzu 7S, kterou vytvořil McKinsey. Podstatou analýzy 7S je odhalit faktory, které podmiňují úspěch společnosti, při realizaci její strategie.



**Obrázek č. 2: Model "7S" firmy McKinsey**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15)

Na výše uvedeném obrázku je znázorněna celá podstata 7S, respektive její obsahová náplň, která je rovnoměrně rozložena mezi následujícími 7 pojmy:

- Strategie (stratégie) – pojem strategie mapuje zejména způsob uplatnění na trhu, který je stavěn na vizích a cílech. Důležitá je i časová posloupnost a způsob implementace do společnosti.



- Struktura (structure) – v rámci modelu je postavena na funkčním uspořádání organizace s důrazem na vztahy nadřízenosti, podřízenosti, kontrolingu, sdílení informací a spolupráce.
- Systém řízení (system) – nebo také systémy řízení, jsou v podstatě prostředky, procedury aj., které splňují ve společnosti určité funkce – komunikace, doprava,
- Styl manažerské práce (style) - vyjadřuje přístup a způsob, jak společnost řeší provozní problémy.
- Spolupracovníci (staff) – obecné označení pro zaměstnance společnosti, jejich vztahy, motivace a chování vůči firmě. Je nutné zmínit, že tuto skupinu lze vnímat i po stránce kvalifikovatelnosti a nekvalifikovatelnosti, protože je nutné vnímat i morální hlediska, názorové postoje a loajalitu.
- Schopnosti (skills) - zahrnují profesní zdatnost celého pracovního kolektivu společnosti,
- Sdílené hodnoty (shared values) – odrážejí základní ideje a principy respektované pracovníky a dalšími zainteresovanými skupinami závislými na úspěchu společnosti (15, s. 92).

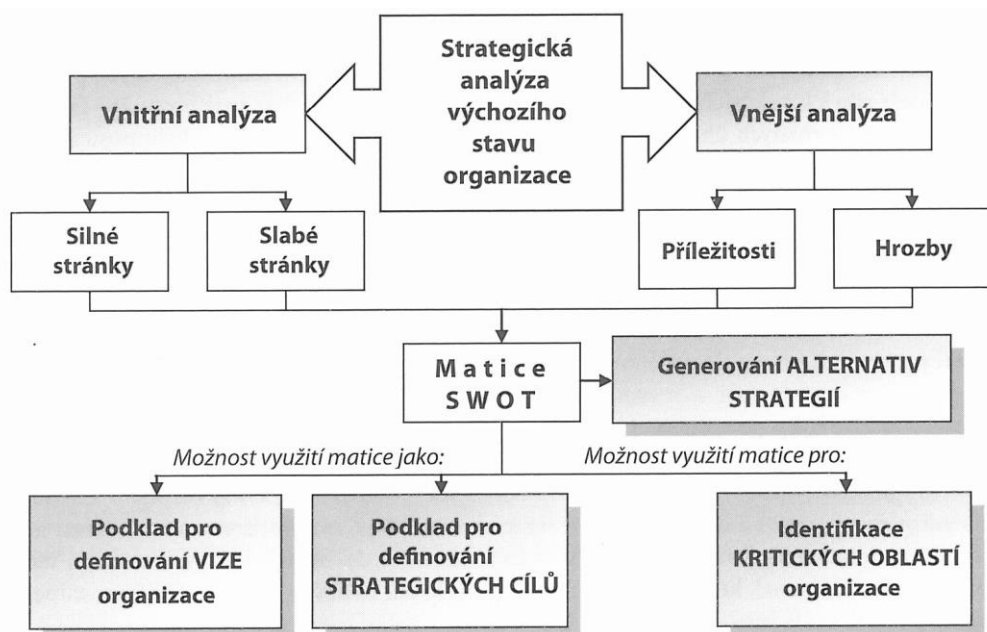
### 2.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejčastěji používaných analýz. Využívá se zejména ke zhodnocení výstupů z interních a externích analýz. V komplexním pojetí staví silné a slabé stránky společnosti proti jejím příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolních faktorů. Lze využít jako podklad k strategiím vedoucím k dalšímu rozvoji, či zlepšení výkonnosti.

SWOT je zkratkou následujících anglických slov:

- Strengths – silné stránky,
- Weaknesses – slabé stránky,
- Opportunities – příležitosti,
- Threats – hrozby (4, s. 295).

Na následujícím diagramu je zobrazena provázanost SWOT a strategického řízení.



**Obrázek č. 3: SWOT analýza podle Grasseové**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14, s. 297)

## 2.3 Výkonnost a hodnotové řízení podniku

Pojem výkonnost je v současnosti relativně často používaným pojmem v souvislosti se společnostmi. Vychází ze samotné podstaty existence podniku v konkurenčním prostředí a jeho úspěšnosti v tomto odvětví uspět (5, s. 7).

Výkonností lze rozumět schopnost společnosti vytvořit zisk ze spotřebovaných zdrojů během určitého období. Informace o výkonnosti jsou zásadní pro všechny zúčastněné skupiny a zejména pro management, který posuzuje tvorbu výkonů a řeší potenciální budoucí rozvoj. Konkrétní hodnoty jsou vyčísleny ve výkazu zisku a ztrát (5, s. 15).

Míra úspěchu závisí na výkonnosti. Ta je úzce spjatá s mírou využití konkurenční výhody a jejím dlouhodobým udržení (7, s. 13).

Výkonnost může být dále reprezentována jako cíl společnosti vytvořit takový zisk, jakého by při stejném riziku mohli dosáhnout investoři jinou cestou (6, s. 105).

Při měření výkonnosti v podstatě hledáme odpověď na dvě základní otázky:

- Jak měřit vstupy, výstupy a jak je porovnávat?
- Pro koho měřit výkonnost, kdo a proč tuto informaci požaduje (5, s. 14)?

Vstupy a výstupy je možné měřit mnoha způsoby. Nejčastěji se využívá naturální a peněžní vyjádření. Peněžní vyjádření vychází z účetních výkazů v rámci vymezeného časového období. Toto vyjádření upravují účetní principy. Jeho cílem je zmapovat koloběh reprodukce v podniku a spadá pod hodnotové řízení (5, s. 15).

Odpovědí na druhou otázku, tedy pro koho měřit, je skupina čítající všechny osoby, kterých se týkají vstupy i výstupy společnosti. Jsou jimi investoři, manažeři, ale i státní orgány, obchodní partneři a v neposlední řadě i zaměstnanci. Pro dlouhodobý vývoj je zásadní splňovat očekávání zainteresovaných skupin. Investorům jde o zhodnocení kapitálu. Zaměstnanci očekávají růst mezd a dobré pracovní podmínky (5, s. 16).

Z hlediska vztahů těchto subjektů je lze dělit na externí uživatele, interní uživatele a stát. Externími uživateli jsou ti, kteří nemají přímou možnost společnost řídit. Z toho plyne, že do skupiny interních uživatelů spadají manažeři, či majitelé, kteří mají vliv na řízení společnosti. Zájmy státu jsou zde reprezentovány v souvislosti s daňovou povinností (5, s. 17).

### **2.3.1 Koncept řízení Stakeholder value a Shareholder value**

Zmíněný koncept souvisí s rozdílem ve vnímání úloh a stanovisek vůči společnosti. Rozdíl je poměrně markantní, protože každá ze skupin hledá uspokojení v jiném zhodnocení. To platí pro všechny formy podnikání na světě (7, s. 14).

Princip shareholder value je zdůrazňován na vyspělých kapitálových trzích, které přenáší změnu výkonnosti podniku ve změnu na akciovém trhu, čímž dochází k přesunu investic z méně výkonných do více výkonných společností. Podstatou je tedy dlouhodobý princip fungování společností a s tím spojené i stabilní zhodnocování investic pro vlastníky. Z toho plyne samozřejmě i zhodnocování výstupů pro stakeholdery, kteří hledají hodnotu jinde (7, s. 15).

Shareholdeři jsou v podstatě akcionáři, kteří participují jak na zisku, tak na ztrátě.

Vhodným způsobem charakterizoval vztah skupin Tomáš Baťa. Řekl, že je důležité starat se dobře o sebe, protože tak nejlépe prospějeme svému blízkému okolí. Práce firem a živnostníků by měla být službou lidu a zdokonalování vykonavatelů práce povede

k efektivnímu uspokojování zákazníků. Z toho plyne, že spokojený zákazník bude využívat služby živnostníka a tím dojde k uspokojení obou stran (7, s. 15).

Stakeholder value, respektive stakeholdeři jsou zájmové skupiny, nebo jiné organizace, které mají vztah s cílovou společností. Toto označení zahrnuje širokou škálu subjektů, mezi ně patří např. zákazníci, zaměstnanci, management, vlastníci a dodavatelé. Vhodným způsobem zachycuje provázanost a zájem na společnosti následující schéma prof. Vebera (8).



**Obrázek č. 4: Schéma Stakeholderů dle prof. Vebera**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 8)

S konceptem je úzce spjata i informovanost. Podle Wagnera lze vnímat měření jako cestu k informacím. Podle vztahu informovanosti jde dělit i stakeholdery na externí a interní (9, s. 54).

### Externí stakeholdeři

Mezi skupinu externích uživatelů informací patří:

- iniciátoři založení organizace, tedy investoři, kteří nesou podíl na pozitivním i negativním vývoji výkonnosti,
- věřitelé organizace,

- pracovníci na výkonných a manažérských pozicích organizace,
- dodavatelé ostatních zdrojů,
- konkurenti,
- odběratelé výkonů, které společnost vytvořila,
- veřejná správa,
- subjekty občanské společnosti – životní prostředí, lidská práva,
- ostatní subjekty.

Důvod, proč se o informace zajímají, je u každé skupiny odlišný. Nejobvyklejšími důvody jsou:

- snaha o rozhodování,
- snaha vymáhat svoje práva,
- snaha o ovlivňování směřování organizace,
- snaha o usměrňování chování a jednání agentů, tedy osob, kterým byla svěřena správa,
- možnost porovnávat výkonnost organizace s možnými konkurenty (9, s. 54).

### **Interní stakeholderi**

Interními stakeholdery jsou ti, kteří vykonávají správu a řídí organizaci, respektive činnosti, které jsou organizací prováděny prostřednictvím manažerů, a to na všech úrovních organizační struktury (9, s. 56).

Podstatou informovanosti interních stakeholderů je zajistit dobrou informační podporu řízení podnikové výkonnosti. Ke kategorizaci důvodů pro manažérské měření výkonnosti lze využít následující přístupy:

- Podle horizontu řízení – měření výkonnosti je vnímáno jako informační podpora pro řízení strategické, taktické, nebo operativní.
- Podle fází řídicího procesu můžeme vnímat měření výkonnosti jako informační podporu plánovací, organizační a kontrolní fáze řízení.
- Podle oblastí manažérské činnosti lze měření výkonnosti rozlišit na informační podporu pro rozhodování, řízení a jako proces pro sebevzdělání (9, s. 57).

Interní stakeholderi jsou skupinou, která má vliv na vnitropodnikové procesy a poskytování informací externím stakeholderům. Tato skutečnost je pro společnost velmi důležitá. V zájmu společnosti je, aby byly efektivně informovány i externí skupiny, protože pro založenou společnost není primární její přežití, ale snaha o naplnění cílů skupin, které ji pomohli vzniknout a vytvořili společné vazby. Bez těchto vazeb by nemohla společnost vůbec fungovat, přitom jde o vazby vznikající na principu dobrovolnosti (9, s. 59).

## 2.4 Měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti podniku přímo navazuje na zpracovanou problematiku stakeholderů a shareholderů, kde byly definovány požadavky a očekávání zájmových skupiny ve vztahu ke společnosti.

Kvalita samotného měření spočívá v práci se vstupy a je přímo závislá na jejich relevantnosti. Nekvalitní vstup nám nedovolí dojít ke směrodatnému a použitelnému výstupu, se kterým by se dalo dále pracovat.

Historický se názory na měření často měnily. První měření bylo cíleno na marže a růst zisku. Postupně se přecházelo na měření ziskovosti, rentability a přešlo se k modelům, které počítají hodnotu pro vlastníky – shareholdery. Vývoj jednotlivých generací ukazatelů zachycuje následující tabulka (7, s. 14).

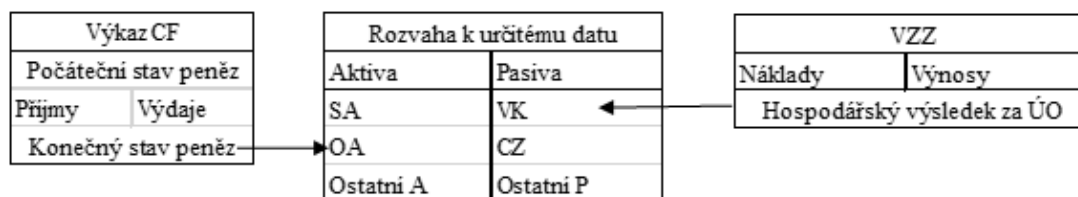
**Tabulka č. 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 7)

1. GENERACE	2. GENERACE	3. GENERACE	4. GENERACE
Zisková marže	Růst zisku	Výkonnost kapitálu (ROA, ROE, ROI)	Tvorba hodnoty pro vlastníky
Zisk/Tržby	Maximalizace zisku	Zisk/Investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF,...

Výpočty ukazatelů se musí opírat o kvalitní podkladové materiály. V tomto případě se jedná o výkazy, které jsou součástí finanční uzávěrky. Konkrétně jde o rozvahu, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow.

Zatímco rozvaha zachycuje formu majetkové struktury a způsob jeho financování. VZZ zachycuje evidenci výnosů a nákladů a z toho plynoucích výsledků hospodaření. Výkaz cash flow, nebo výkaz o peněžních tocích je účetní výkaz, který podává přehled o příjmech a výdajích peněžních prostředků za provozní, investiční a finanční činnost v rámci sledovaného období. Všechny výkazy jsou vzájemně propojeny a jejich vazby zachycuje následující schéma.



Obrázek č. 5: Vazby mezi účetními výkazy  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 10)

### 2.4.1 Ukazatele zisku

Ukazatele zisku v absolutním vyjádření patří mezi elementární ukazatele finanční výkonnosti. Konkrétně zisk patří mezi nejpoužívanější měřítko výkonnosti, protože vzniká během podnikatelské činnosti a tvoří rozdíl mezi výnosy a náklady. Z toho plyne, že může dosahovat kladných, ale i záporných hodnot, v tomto případě jde o ztrátu (7, s. 20).

V účetnictví je zisk zachycen ve třech následujících formách:

- **Čistý zisk (EAT – Earnings After Taxes)**

Pro vlastníka je nejvíce důležitý, protože následně dochází k jeho rozdělení, které může zásadně ovlivňovat vývoj hodnoty společnosti. Rozdělení zisku podléhá vedení společnosti (7, s. 20).

- **Zisk před zdaněním – EBT (Earnings Before Taxes)**

Tento ukazatel se často používá pro srovnání společností, které působí v odlišných daňových podmínkách. Jde v podstatě o zisk před odečtením daní z běžné a mimořádné činnosti (7, s. 20).

- **Zisk před zdaněním a nákladovými úroky – EBIT (Earnings Before Interests and Taxes)**

Oblíbený a často využívaný ukazatel v rámci divizí, protože zachycuje růst tržeb a efektivitu řízení nákladů. Jeho výstupem je obraz čisté výkonnosti bez ohledu na zdroj financování a daňovou příslušnost (7, s. 20).

- **Zisk před úroky, zdaněním a odpisy EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization)**

Jedná se o rozšířenou formu EBITu, která mimo zdroje financování a daňové příslušnosti, nezohledňuje ani způsob odepisování majetku. Ukazatel se u nás příliš nepoužívá, ale v Americe patří mezi sledované, protože představuje zjednodušenou úpravu pro měření cash flow (7, s. 20).

#### **2.4.2 Poměrové ukazatele**

Poměrové ukazatele jsou stěžejním prvkem finanční analýzy společnosti. Zdroji pro výpočet jsou v tomto případě veřejně dostupné materiály – finanční výkazy společností. Vzhledem k dostupnosti materiálů jsou právě poměrové ukazatele využívány pro externí analýzy, ve kterých externí analytici stanovují tržní či odvětvové průměry, které jsou následně zpětnou vazbou pro výstupy vypočítané interními analytiky (16, s. 29).

- **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity jsou obrazem toho, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy. Má-li společnost přebytek aktiv, dochází ke snižování zisku z důvodu vysokých nákladů na udržování majetku. Na druhou stranu může dojít k paradoxu, příliš malému množství, protože v tomto případě by se společnost mohla připravit o příležitosti, které by potenciálně umožňovaly vyšší zisk. Tyto ukazatele jsou reprezentovány ve dvou formách, konkrétně se jedná o ukazatele doby obratu a ukazatele počtu obrátek v rámci účetního období (17, s. 60).



### **Obrat celkových aktiv**

Obrat celkových aktiv udává, kolikrát se aktiva obrátí za jeden účetní rok. Optimální stav se blíží hodnotě 1,0. Hodnoty obratu však mohou být i vyšší (17, s. 60).

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

### **Obrat stálých aktiv**

Obrat stálých aktiv udává, kolikrát se celková stálá aktiva obrátí za jeden rok. Je to důležitý údaj pro rozhodování o pořízení nového dlouhodobého majetku (17, s. 60).

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

### **Obrat zásob**

Obrat zásob, někdy také nazýván jako ukazatel intenzity využívání zásob, udává kolikrát je v průběhu roku každá položka prodána, případně znovu naskladněna (17, s. 60).

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$$

### **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby užívány, po den jejich spotřebování. Konkrétně u zásob se jedná i o ukazatele likvidity, protože výstupní údaj je informací o době, kterou trvá přeměna zboží na pohledávku, nebo hotovost. Obecně tedy může říct, že údaj ve dnech vyjadřuje dobu přeměny zásoby na pohledávku, nebo peníze (17, s. 62).

Vzorec pro výpočet:

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{\left(\frac{tržby}{360}\right)} [dny]$$

### **Doba obratu pohledávek**

Doba splatnosti pohledávek je časový údaj vyjádřený ve dnech, který udává dobu mezi pořízením pohledávky a jejím inkasem. Pokud doba splatnosti překračuje datum splatnosti a jejich množství narostlo, měla by společnost uvažovat o rychlejších způsobech inkasa plateb (17, s. 63).

Vzorec pro výpočet:

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky\ z\ obchodních\ vztahů}{\left(\frac{tržby}{360}\right)} [dny]$$

### **Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků neboli doba, kdy došlo k vzniku krátkodobých závazků až po jejich splacení. Zjednodušeně lze dobu obratu závazků nazvat jako interval, jak dlouho trvá společnosti uhradit faktury svým dodavatelům. Doba obratu závazků by zpravidla měla být delší než doba obratu pohledávek. V opačném případě by mohlo dojít k negativnímu vlivu na platební schopnost společnosti (17, s. 63).

Vzorec pro výpočet:

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{kr.\ závezky\ z\ obchodních\ vztahů}{\left(\frac{tržby}{360}\right)} [dny]$$

- **Ukazatele rentability**

*„Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, tj. schopnosti podniku vytvářet nové zdroje“. (18, s. 96)*

Ukazatele rentability patří mezi nejsledovanější ukazatele, protože jejich výstupem je informace o efektu, kterého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Obecně vzato se jedná o poměr mezi výnosem a vloženým kapitálem.

### **Rentabilita celkových aktiv**

Rentabilita celkových udává vztah mezi ziskem a vloženým kapitálem. Z praktického hlediska je to pro nás informace, která nám říká, kolik haléřů zisku přinese společnosti koruna celkového vloženého majetku. Literatura udává interval doporučených hodnot v rozmezí 10 – 12 %, nicméně akceptovatelné jsou hodnoty i mimo tuto škálu, protože výstupy nelze příliš srovnávat napříč obory. Každý obor cílí k jiným hodnotám (18, s. 101).

Vzorec pro výpočet:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} * 100 [\%]$$

### **Rentabilita vlastního kapitálu**

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje vztah mezi vlastním kapitálem a ziskem. Jejím měřením lze vyjádřit výnosnost kapitálu vloženého vlastníky společnosti. U ROE platí pravidlo, které říká, že by výsledek ukazatele měl být vyšší než úrok z dlouhodobých vkladů. Je-li kladný rozdíl mezi úroky z vkladů a rentabilitou, jedná se o tzv. prémii za riziko.

Pokud dlouhodobě setrvává situace, kdy úroky na účtech převyšují rentabilitu, vyvstává otázka, proč podnikat s rizikem (18, s. 103).

Vzorec pro výpočet:

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 [\%]$$

## Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb představuje poměry, které v čitateli zahrnují výsledek hospodaření v libovolných podobách. Stejně tak lze vnímat i tržby ve jmenovateli. Ukazatel vypovídá o schopnosti společnosti dosahovat zisku při současném stavu tržeb. Resp. kolik efektu dokáže společnost vyprodukovat na 1 korunu tržeb. Ukazatel lze rovněž nazvat jako ziskové rozpětí (19, s. 56).

Vzorec pro výpočet:

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby\ za\ prodej\ zboží + tržby\ za\ vl.\ výroby\ a\ služby} * 100 [\%]$$

- **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti jsou brány jako indikátory rizika, které podnik absolvuje při dané struktuře vlastního a cizího kapitálu. V podstatě se dá říct, že čím vyšší poměr cizího kapitálu společnost má, tím podniká s větším rizikem. Tuto skutečnost ovlivňuje zejména cena cizích zdrojů a jejich efektivní využití ve společnosti.

Na druhou stranu je užívání cizích zdrojů nutné pro efektivní finanční řízení, protože zaplacené úroky za poskytnutý kapitál jsou předmětem nákladů, které společnosti snižují zisk, tedy optimalizují daňové zatížení společnosti. Jedná se o tzv. daňový efekt. Z praxe je známo několik ukazatelů, které se v praxi využívají, patří mezi ně celková zadluženost, úrokové krytí a míra zadlužení společnosti (18, s. 87).

## Celková zadluženost

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Její doporučená hodnota, na kterou se autoři literatury odvolávají, se pohybuje v intervalu 30 až 60 %. Samozřejmě stejně jako u jiných ukazatelů je nutné zohlednit odvětví, kde společnost působí. Podstatnějším údajem je právě trend, jakým se v letech ukazatel vyvíjí. Dlouhodobě je primárním cílem zadluženost optimalizovat a držet v určitých mezích.

Ukazatel se počítá jako poměr cizích zdrojů ku celkovému majetku společnosti (18, s. 88).

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva}} * 100 \text{ [\%]}$$

### **Úrokové krytí**

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát je zisk společnosti vyšší, než jsou zaplacené úroky za poskytnutý kapitál. Respektive se jedná o informaci, jak veliký je „bezpečnostní polštář“ pro věřitele. V zahraničních zemích jsou jako optimální označovány hodnoty dosahující trojnásobku a více.

Smyslem ukazatele je skutečnost, aby po úhradě nákladových úroků zbyl ještě dostatečně kladný efekt pro akcionáře. U ukazatele je žádoucí, aby jeho výstupy v letech odpovídaly rostoucímu trendu (19, s. 59).

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \text{ [roky]}$$

### **Míra zadluženosti**

Míra zadluženosti je jedním z nejdůležitějších ukazatelů, protože se jedná přímo o jeden z parametrů, který je posuzován bankovními institucemi při žádostech o financování cizími zdroji.

Ukazatel vlastně říká, do jaké míry by mohl být kapitál věřitele ohrožen. Ukazatel je vždy sledován v čase, aby byl zřejmý jeho vývoj (19, s. 58).

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \text{ [roky]}$$

- **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity, obecně vzato likvidita se používá ve vztahu k likviditě určité složky či společnosti. Vyjadřuje vlastnost dané složky majetku, přeměnit se co nejrychleji na peněžní hotovost. V literatuře bývá tato vlastnost označována jako likvidnost. V podnikové terminologii se využívá pojem likvidita jako schopnost podniku dostát včas svým závazkům. Likvidita je vyjádřena v následujících třech stupních (19, s. 48).

### **Okamžitá likvidita**

Okamžitá, neboli likvidita prvního stupně, a také „cash ratio“, zastupuje v rámci ukazatelů likvidity nejužší vymezení. Při výpočtu se počítá jen s nejlikvidnějšími položkami. V literatuře bývá nejčastěji zmíněn interval mezi 0,9 až 1,1, avšak jedná se přejaté hodnocení z USA. V našich podmínkách je tolerován posun dolního pásma likvidity na 0,6. O kritické hodnotě mluvíme v případě hodnot oscilujících kolem 0,2 (21, s. 35).

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{(\text{kr. z\acute{a}vazky} + \text{kr. B}\ddot{\text{U}} + \text{kr. finan}\acute{c}n\acute{i} v\acute{y}pomoci)}$$

### **Pohotov\acute{a} likvidita**

Pohotov\acute{a} likvidita je označov\acute{a}na jako likvidita druh\acute{e}ho stupn\acute{e}. Pro pohotovou likviditu plat\acute{i} pravidlo, že by se m\acute{e}li jmenovatel s \u010ditatelem \u010diseln\acute{e} bl\acute{i}žit. Z pohledu v\acute{y}stupu se tedy toleruj\acute{i} hodnoty v intervalu mezi 1,0 a 1,5. Z uveden\acute{e}ho plyne, že by teoreticky m\acute{e}l b\acute>y}t podnik schopen uhradit sv\acute{e} z\acute{a}vazky bez nutnosti prodeje z\acute{a}sob.

Vyšší než doporučen\acute{a} hodnota bude přijateln\acute{e}jší pro v\acute{e}řitele, ale na akcion\acute{a}ře bude p\acute>sobit inverzn\acute{e}, protože by jim p\acute{r}in\acute{a}šela p\acute{r}il\acute{i}š n\acute{i}zk\acute>y} \u00fasrok (19, s. 50).

Vzorec pro v\acute{y}počet:

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{(\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}sob})}{(\text{kr. z\acute{a}vazky} + \text{kr. B}\ddot{\text{U}} + \text{kr. finan}\acute{c}n\acute{i} v\acute{y}pomoci)}$$

## Běžná likvidita

Běžná likvidita definuje, kolikrát by měla být oběžná aktiva větší než krátkodobé závazky, aby nedošlo k situaci, kdy by musela být krátkodobá pasiva hrazena z prodeje stálých aktiv.

Obecně platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti společnosti. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 1,5 až 2,5 (20, s. 75).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{(\text{kr. závazky} + \text{kr. BÚ} + \text{kr. finanční výpomoci})}$$

### 2.4.3 Souhrnné ukazatele

- **Altman Z-Score**

Altmanův model Z-Skóre vychází z diskriminační analýzy. Výstupem modelu je informace, zda společnosti nesměřují bankrotu. (12, s. 72).

Altmanův vzorec:

$$Z = 0,717 \times A + 0,847 \times B + 3,107 \times C + 0,420 \times D + 0,998 \times E$$

Kde:

A – (oběžná aktiva – krátkodobé zdroje) / suma aktiv,

B – nerozdělený zisk / suma aktiv,

C – (zisk před zdaněním + úroky) / suma aktiv,

D – tržní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota celkového dluhu,

E – tržby / suma aktiv (12, s. 72).

Výstup v hodnotě vyšší než 2,9 je označován jako uspokojivý. Spadá-li hodnota do intervalu od 1,2 do 2,9, jedná se o šedou zónu, tedy neprůkazný výsledek. Nejhorší variantou je interval, kdy je hodnota nižší než 1,2. V tomto případě je podnik ohrožen vážnými finančními problémy a může mu v delším období hrozit bankrot. (12, s. 73)

- **IN05**

Autoři indexů řady IN jsou manželé Neumaierovi. Tyto indexy umožňují posoudit finanční výkonnost a důvěryhodnost českých podniků. První index vznikl v roce 1995 (index IN95). Tento index při aplikaci vykazuje úspěšnost odhalení finanční tísně přes 70 %. IN95 akceptuje hledisko věřitele, a proto byl označen jako index důvěryhodnosti (bankrotní) index. Další index byl vytvořen v roce 1999 (IN99). Tento index akceptuje hledisko vlastníka a vyjadřuje bonitu podniku z hlediska jeho finanční výkonnosti, z toho důvodu byl nazván bonitním. IN01 je následníkem, který spojuje oba předchozí indexy a vznikl diskriminační analýzou. Jeho následnou aktualizací podle dat z roku 2004, byl čtvrtý index IN05.

Vzorec pro výpočet:

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

Kde:

A – celkový kapitál / cizí kapitál,

B – EBIT / nákladové úroky,

C – EBIT / celkový kapitál,

D – tržby / celkový kapitál,

E – oběžná aktiva / krátkodobé závazky (12, s. 72).



Výstupy z indexu se řadí do intervalu a z nich se stanovuje vyhodnocení podniku. Pokud je hodnota větší než 1,6, lze předpovídat uspokojivou finanční situaci. Šedá zóna zde odpovídá hodnotám v intervalu od 0,9 do 1,6. Hodnoty nižší než 0,9 značí vážné finanční problémy podniku (12, s. 72).

## **2.5 Benchmarking**

Výchozím pojmem benchmarkingu je tzv. benchmark, ten lze chápat jako měřítko, nebo ukazatel výkonnosti, k jehož úrovni se bude společnost snažit přiblížit (9, s. 61).

Benchmarking je definovaný jako soustavný, systematický proces, který se zaměřuje na porovnávání vlastního podniku s lídry ve svých oborech. V rámci benchmarkingu se porovnávají struktury, procesy, jejich efektivnost, kvalita, konkurenceschopnost služeb s cílem zdokonalit vlastní společnost. V současných podmínkách na trzích je účinný benchmarking základním kamenem přežití společnosti v konkurenčním prostředí (11, s. 20).

Literatura nabízí mnoho definic, které se k benchmarkingu vztahují. Mimo výše zmíněné jde benchmarking označit i jako proces identifikování, poznávání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů organizace na světě, která pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost (12, s. 14).

Obecně je benchmarking označen jako soubor činností, které zvyšují úspěch identifikačních aktivit a jejich schopnost aplikovat nejlepší výsledky činností a podnikatelských aktivit ve srovnání s nejlepšími konkurenty (13, s. 170).

V souvislosti s benchmarkingem se vyskytuje ještě pojem benchlearning, který byl definován jako způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami společnosti a tím zajistit jejich užitečnost. Benchlearning můžeme interpretovat jako přirozenou součást benchmarkingu (12, s. 15).

Benchmarkingový projekt je potom následně složen z benchmarkingu, benchlearningu a řady dílčích akcí. Je to v podstatě soubor široké řady koordinovaných a řízených aktivit s daty zahájení a ukončení, které jsou prováděny k dosahování cílů. Ty musí vyhovovat

specifickým požadavkům včetně omezením plynoucích ze stran času, nákladů a zdrojů (12, s. 15).

Proces úspěšného benchmarkingu klade vysoké nároky na:

- vědomostní úroveň ve světovém měřítku,
- používání nejmodernějších informačních technik,
- dostupnost informací, možnost získat data ke srovnání,
- systematický přístup,
- výběr vhodných parametrů (11, s. 20).

### **2.5.1 Typy benchmarkingu**

Benchmarking se dělí na výkonový, funkcionální a procesní. Jednotlivé typy jsou v následujících bodech popsány.

- **Výkonový benchmarking**

Výkonový benchmarking je orientovaný na přímé porovnávání a měření různých parametrů založených na výkonu. Může se jednat o výkony pracovníků apod. Pozornost je tedy zacílena na nějaký hmotný subjekt, z čehož plyne, že lze srovnávat i různé konkurenty se stejným zbožím v rámci trhu. Díky porovnání má společnost možnost zjistit, jak na tom opravdu je. Tato metoda je založena na sdílení výstupních hodnot s tím, že je důležité zvážit vhodnost poskytnutých informací. Zejména redukovat citlivé údaje, které by nám neposkytla ani konkurence. Výstupem z tohoto srovnání je nějaké srovnání výkonových hodnot, resp. parametrů srovnatelného objektu (12, s. 21).

- **Funkcionální benchmarking**

Funkcionální benchmarking je rozšířený primárně v neziskovém sektoru a oblasti služeb. Porovnává se zde jedna nebo více různých funkcí ze zvolených organizací. Jako příklad pro aplikaci lze použít situaci, kdy se nemocnice rozhodne zlepšit komfort pacientům a hledá inspiraci v penzionech. Ve srovnání s výkonovým benchmarkingem je zde snadnější najít konkurenty, protože se nemusí držet plně oboru, ale hledají společné služby (12, s. 22).

- **Procesní benchmarking**

Procesní benchmarking bývá označován často jako generický a jeho měření se zabývá konkrétními procesy. Z předchůdců má blíže k funkcionálnímu benchmarkingu, protože nemusí být nutně veden proti přímému konkurentovi, ale může být veden vůči jakékoliv společnosti vykonávající totožný proces. Příkladem procesů mohou být fakturace, rozsahy servisů, apod. (12, s. 23).

Dále jde dělit benchmarking podle místa působnosti na interní a externí.

- **Interní benchmarking**

Interní benchmarking je realizován v rámci organizace mezi jednotlivými organizačními jednotkami, které zabezpečují totožné funkce. Podstata interního benchmarkingu tkví v ochotě nalezení nejlépe fungující organizační složky v naší společnosti. Výhodou je fakt, že společnost nemá žádná omezení v získávání informací. Díky této metodě se společnost může podařit eliminovat nežádoucí rozdíly ve výkonnosti. Tato forma má, ale i své nevýhody, například nemapuje konkurenci a nelze využít v menších společnostech (12, s. 25).

- **Externí benchmarking**

Externí benchmarking cílí na srovnávání s externími partnery, což je u malých a středních firem jedinou možností, jak využít benchmarking. Hned v úvodu tato metoda naráží na problém, protože najít vhodného konkurenta nemusí být vždy snadné. Velikou předností je možnost srovnání se skutečnou špičkou v rámci oboru (12, s. 25).

## **2.5.2 Proces benchmarkingu**

Proces benchmarkingu jde v podstatě rozdělit na pět níže uvedených etap.

- **1. etapa – Iniciační**

První etapa řeší náplň benchmarkingu a je třeba specifikovat, zda jde společnosti o zkoumání interní výkonnosti, nebo externích vjemů, což je očekávání zákazníků.

Dále je důležité zvážit segment, který budeme chtít zkoumat. Zda budeme chtít zkoumat celou společnost, nebo jen nějakou vybranou část.

Výstupem etapy by mělo být ujasnění, co chceme zkoumat. Garantem etapy je ředitel, nebo jiný vrcholový manažer (11, s. 26).

- **2. etapa – Plánovací**

Plánovací etapu řídí benchmarkingový tým, za který nese odpovědnost jeho vedoucí, resp. manažer. V podstatě je zde vytvořena strategie a s ní související postup, který blíže specifikuje vybranou formu interního nebo externího benchmarkingu. Součástí této strategie je i ohodnocení cíle, kterého chce tým dosáhnout a výběr vhodných konkurentů, nebo špičkových společností, které mají vyšší požadovaný výstup (benchmark). Po volbě formy, potažmo společnosti, následuje navázání vztahů s konkurentem a dohoda o vzájemné výměně informací. Jelikož je benchmarking založen na konceptu výhra – výhra a učení se pomocí sdílení, je důležité dodržovat etiku (12, s. 68).

Základní zásady etiky zní:

- „Nevyžaduj informace, které bys sám nebyl ochoten poskytnout (12, s. 69)“
- „Odmítnutí spolupráce od případného partnera je nutno jednoznačně přijmout (12, s. 69).“

Vyjma etiky je zásadní i způsob oslovení a prezentace společnosti na úvodní schůzce. Ta by měla mít jasně vytyčené body. Jakmile je výše uvedené zajištěno, dochází k přechodu na další etapu (12, s. 69).

- **3. etapa – Analytická**

Tuto etapu zabezpečuje opět tým benchmarkingu, za který nese odpovědnost jeho vedoucí. Analytickou etapou se rozumí etapa sběru informací. Na sběr musí být předem nastaven systém, aby bylo možné informace efektivně zpracovávat. Do sběru je následně zapojen celý tým benchmarkingu. Cílem sběru a následného vyhodnocení

informací je analýza příčin rozdílu mezi zkoumanou společností a vybraným partnerem. Na základě těchto hodnot jsou stanoveny hodnoty, na které se chce společnost dostat.

V rámci interní formy se velice často využívají dotazníky a dochází k tvorbě různých databází, které slouží k vnitřními srovnání výkonnosti (11, s. 29).

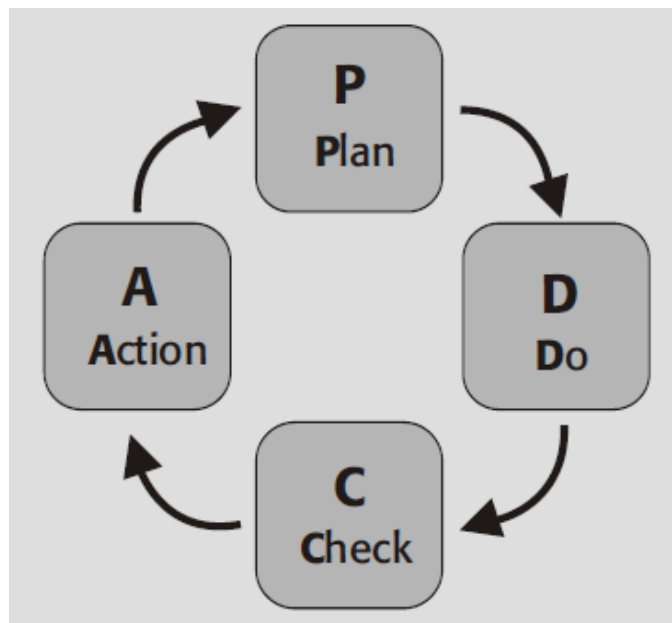
- **4. etapa – Integrační**

Cílem této etapy je efektivně projednat výsledky, šířit informace o lepší praxi ve vlastní organizaci a stanovit cíle, které by měly zlepšit vlastní stav.

Etapa je zahájena tříděním informací a jejich kvalitní kontrolou. Následně jsou vyhodnocovány nesrovnalosti a zjištěny výkonnostní rozdíly. Tyto skutečnosti jsou obsaženy v závěrečné zprávě, která je předložena vedení společnosti. Cílem vedení, které nese odpovědnost a je plně kompetentní, je zhodnotit nákladovost řešení a vybrat postup pro efektivní zavedení změn (11, s. 31).

- **5. etapa – Realizační**

Pátá neboli závěrečná etapa je zaměřena na realizaci změn formou konkrétních strategických operací, které vyvstaly z předchozích etap. Proces realizace můžeme popsat i pomocí Demingova cyklu PDCA, který komplexně mapuje proces realizace i s doprovodnými činnostmi. Cyklus PDCA znázorňuje následující diagram.



**Obrázek č. 6: Demingův PDCA cyklus**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12)

Demingův model zahrnuje všechny nutné činnosti, které jsou při efektivním realizování nezbytné, a to včetně kontrolingu, jehož význam je ve společnostech mnohdy podceňován (12, s. 191).

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce se budu zabývat konkrétní analýzou společnosti. Analytická část bude navazovat na již zpracované teoretické podklady předchozí části práce.

#### 3.1 Představení zkoumané společnosti – AQUA PROCON s.r.o.

Společnost AQUA PROCON s.r.o. působí na trhu od roku 1992 a zabývá se projektováním inženýrských staveb. Společnost působí v ČR ve třech městech s tím, že sídlí v Brně a další dvě pobočky má v Praze a Olomouci.



**Obrázek č. 7: Sídlo společnosti AQUA PROCON**  
(Zdroj: 24)

Společnost vznikla na základě myšlenky dvou zakladatelů s cílem poskytovat projektové a inženýrské služby v oblasti vodohospodářských staveb. Tím se společnost v podstatě hned od svého počátku nacházela v tržním prostředí. Dlouhodobým záměrem společnosti bylo komplexní zpracovávání zakázek. Tedy od myšlenky, přes projekční činnost

až po realizaci. Vzhledem ke konkurenčnímu prostředí zde hraje velkou roli profesionalita, znalost prostředí, historie a s tím související reference společnosti (24).

### **3.1.1 Obchodní údaje zkoumané společnosti dle OR**

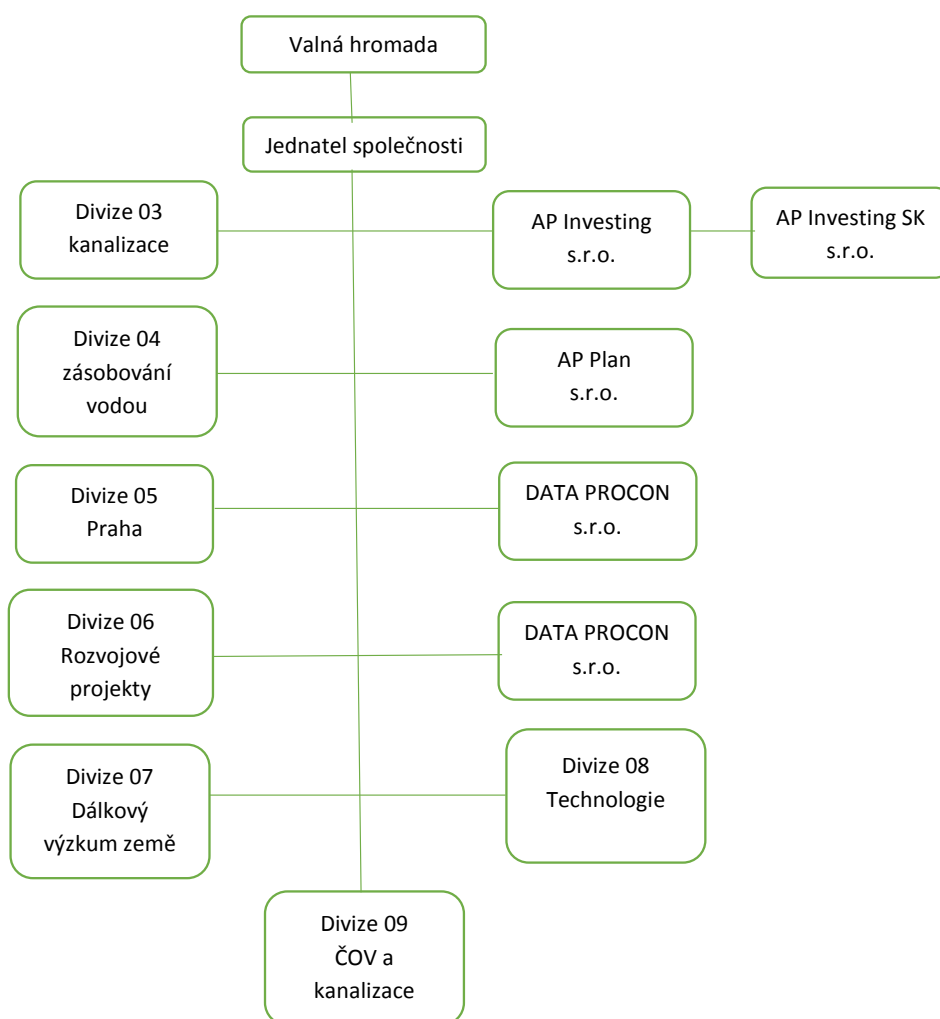
Vznikla:	14. července 1992
Název:	AQUA PROCON s.r.o.
Sídlo:	Palackého třída 768/12, Královo Pole, 612 00 Brno
IČ:	469 64 371
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	100 000 Kč
Předmět podnikání:	projektová činnost ve výstavbě, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, projektování objektů a zařízení pro činnost prováděnou hornickým způsobem, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, výkon zeměměřických činností, geologické práce.
Jednatelé společnosti:	Ing. Josef Šebek – vlastní 70 % podíl ve společnosti Ing. Jan Polášek – vlastní 30 % podíl ve společnosti (22).

### **3.1.2 Organizační struktura společnosti**

Organizační struktura společnosti umožňuje efektivní řízení nabízených služeb. Nejvyšším orgánem společnosti je Valná hromada, pod kterou spadají dva jednatele,



majitelé společnosti, Ing. Šebek a Ing. Polášek. Jim jsou dále podřízena veškerá interní oddělení a společnosti AP Investing včetně divize na Slovensku, AP Plan a DATA PROCON. Mimo uvedené společnosti spadají pod jednatele i jednotlivé divize. Každá divize zaštiťuje část z nabídky služeb a dále se rozpadá na skupiny a střediska. Tato struktura umožňuje nejen efektivní kontroloving, ale také řešení složitých zakázek napříč celou společností s podporou kvalifikovaných odborníků z jednotlivých divizí, nebo i napříč celou skupinou PROCON GROUP (24).



**Obrázek č. 8: Organizační struktura skupiny PROCON GROUP**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 23)

### **3.1.3 Historie společnosti**

Historie společnosti AQUA PROCON spadá do období porevolučních společenských změn. Její vznik se datuje k roku 1992 a v současnosti se blíží konci třetí dekády své historie. Společnost od svého založení stále rostla, získávala a úspěšně realizovala mnoho projektů v širokém spektru složitosti, a to po organizační i věcné stránce. Aby bylo možné projekty v takovém rozsahu zvládat, bylo nutné neustále zvyšovat své kapacity, rozšiřovat portfolio nabízených služeb a technologicky se neustále posunovat dopředu. V návaznosti na tyto skutečnosti docházelo k postupnému zvyšování počtu kmenových zaměstnanců, ale také k rozvoji dceřiných společností se zacílením na inženýrskou činnost a geodetické práce. Historickým milníkem byl i vznik skupiny „PROCON GROUP“, která nabízí komplexní projektové, inženýrské a průzkumné práce v investiční výstavbě, a to zejména v oblasti vodního hospodářství. Postupem času se společnost zařadila mezi nejvýznamnější společnosti v rámci oboru, ve kterém působí a podařilo se jí své aktivity vyvézt i mimo hranice České republiky. Aktuálně AQUA PROCON působí zejména na Slovensku a ve státech bývalé Jugoslávie (23).

### **3.1.4 Obory činností a nabízené služby**

Společnost se zabývá širokým spektrem činností a služeb jejichž výčet je následující:

- Stokování a kanalizace
- Čištění odpadních vod
- Zásobování pitnou vodou
- Protipovodňová ochrana, vodní toky
- Hydroenergetika
- Hydrotechnické stavby
- Krajinné inženýrství
- Dopravní stavby
- Inženýrské a podzemní stavby
- Pozemní průmyslové stavby
- Pozemní stavby
- Obnovitelné zdroje energie.

V rámci výše uvedených oborů činností, nabízí společnost následující služby:

- Konzultační činnost,
- Projektové podklady – inženýrské, geologické, geodetické, atd.,
- Studie proveditelnosti, technické a ekonomické studie,
- Žádosti o dotace (ČR, EU),
- Generely vodovodů a kanalizací,
- Dokumentace pro územní řízení,
- Dokumentace pro stavební povolení,
- Tendrová (zadávací) dokumentace,
- Realizační dokumentace,
- Autorský dozor,
- Management staveb, rozpočtový cenový dohled,
- Inženýrská činnost,
- Optimalizace provozu,
- Organizace a vyhodnocení veřejných soutěží,
- Provozní a kanalizační řády,
- Komplexní inženýrská činnost,
- Geodetické práce.

Výše uvedeným činnostem a jejím popisům odpovídá v rámci CZ – NACE skupina č. 7112.

### **3.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti**

V praxi se využívá mnoho variant analýz, které pomáhají zmapovat vnější prostředí společnosti. Nejčastěji využívanou analýzou je SLEPTE analýza, jež je v mnoha literaturách uváděna jako PESTLE. V podstatě se jedná pouze o rozdílné pojmenování, ale význam jednotlivých zkratk je totožný. Vybranou společnost budu analyzovat prostřednictvím PESTLE analýzy v rámci zkoumaného období, tj. mezi roky 2013 - 2017.

Dále se pro zmapování oborového prostředí využívá Porterův model pěti působících sil. Tato analýza je zpracována v návaznosti na PESTLE analýzu.

### **3.2.1 PESTLE ANALÝZA**

#### **Politické faktory**

Společnost nepůsobí pouze na českém území, ale mnoho projektu realizuje i na Slovensku a v zemích bývalá Jugoslávie. S tím souvisí i síla dopadu politických faktorů u nás i v cizích zemích.

Ve zkoumaném období nedošlo k výrazným omezením ze strany politiky a justice. Hlavní změnou byl nárůst administrativní zátěže spojený s konkrétními projekty, které jsou financovány prostřednictvím evropských fondů. Obecně vzato v rámci politických faktorů se dotační politika dá považovat jako hlavní faktor současnosti. Drtivá většina rozběhnutých projektů, například revitalizace čističek odpadních vod, jsou většinou financovány právě z těchto fondů.

Výhledově lze tedy z pohledu společnosti vnímat současný trend, který podporuje modernizaci odpadového hospodářství, a to zejména v oblasti zásobování a čištění vod. Kdyby došlo k náhlému omezení dotační politiky v důsledku úsporných opatření, mělo by to výrazný dopad na celý trh stavebnictví.

Je však otázkou, nakolik jsou tyto dotační šoky trhu prospěšné v dlouhodobém měřítku.

#### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory působí na každou společnost na trhu. Mezi důležité lze tedy primárně řadit hlavní makroekonomické ukazatele, které mají dopad na celý trh, či obor.

Hlavními makroekonomickými ukazateli jsou inflace, HDP, vývoj kurzu Kč/EUR a úroková politika ČNB.

Stavebnictví lze považovat, stejně jako strojírenství, jako motor české ekonomiky. Soukromé i veřejné organizace investují kapitál do nových projektů, a tak lze očekávat, že tuto skutečnost ovlivňuje například pohyb úrokových sazeb. V rámci sledovaného období se sazby vlivem intervencí blížili historickým minimům, což umožňovalo levnou úrokovou politiku. Tento model ČNB opustila v roce 2017, od té doby došlo k růstu

Repo sazby na 1,75 %, což se odrazilo na růstu úrokových sazeb, které banky v tomto období poskytovaly.

Podobný dopad měla tato politika i na vývoj inflace. Na začátku sledovaného období dosahoval růst cenové hladiny hodnot kolem 2 %, tento trend měl klesající tendenci až do roku 2017, kdy opět došlo k plnění inflačního cíle. Průběh průměrné roční inflace zobrazuje následující tabulka.

**Tabulka č. 2: Vývoj průměrných ročních hodnot inflace ve sledovaném období**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Vývoj inflace v letech 2013 - 2017					
Sledované období	2013	2014	2015	2016	2017
Hodnota [%]	2,25	0,73	0,38	0,40	1,73

HDP od roku 2013 do roku 2017 rostlo meziročně v průměru 2,5 %. V rámci ekonomického cyklu jde tedy o konjunkturu a s tím spojenou blížící se recesi. Tuto skutečnost musí brát společnost v potaz při plánování. Obvykle lze problémy sledovat prostřednictvím objemů tržeb, které mají v tomto případě klesající tendenci (25).

Posledním důležitým ukazatelem je právě vývoj kurzu CZK/EUR, protože jakýkoliv vývoj kurzu má na společnost vliv a ovlivňuje výši její marže na zahraničních zakázkách. Jelikož se smlouvy o díle a rozpočet dodávají s velkým předstihem, figurují v nich předpokládané ceny. V případě, že by došlo k propadu kurzu, byl by to pro společnost poměrně citelný zásah, a to zejména v případě, že k vyrovnání dochází vždy prostřednictvím aktuálního kurzu (27).

Vývoj kurzu ve sledovaném období je zanesen v následující tabulce. Sledované období je ovlivněno politikou ČNB, které v tomto období intervenovala korunu.

**Tabulka č. 3: Vývoj kurzu CZK/EUR ve sledovaném období**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2013 - 2017					
Období	2013	2014	2015	2016	2017
CZK/EUR	25,97 Kč	27,53 Kč	27,28 Kč	27,03 Kč	26,33 Kč

## Sociokulturní faktory

Sociální faktory jsou postaveny na lidských zdrojích, jež jsou hlavní produkční silou společnosti. V současnosti je na trzích nedostatek kvalifikované pracovní síly, což působí na růst průměrné mzdy. Růst průměrné mzdy a míru nezaměstnanosti a jejich vztah je vyobrazen v následující tabulce.

**Tabulka č. 4: Vývoj průměrné hrubé mzdy a nezaměstnanosti v letech 2013 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Vývoj podílu nezaměstnaných osob a hrubé mzdy v letech 2013 - 2017					
Období	2013	2014	2015	2016	2017
Podíl nezaměstnaných osob [%]	7,68	7,7	6,57	5,55	4,26
Průměrná hrubá mzda [Kč]	25 035	25 768	26 591	27 764	29 496

Z tabulky je patrné, že čím nižší je průměrná nezaměstnanost, tím vyšší je průměrná hrubá mzda. Firmu v tomto případě přímo ohrožuje konkurence, která by se mohla snažit přeplatit stávající kmenové zaměstnance. To by v kombinaci s nedostatkem pracovních sil mohlo společnosti způsobit problémy. Tento jev by mohl způsobit společnosti ztráty v personální i finanční sféře.

## Technologické faktory

Technologické faktory zahrnují technické a technologické prostředí ve kterém společnosti působí. Cílem každé fungující společnosti je pružně reagovat na technologický pokrok. Bez inovací by mohla být společnost postupně méně konkurenceschopná.

V rámci stavebnictví je veškerá výkresová dokumentace již v digitální podobě. Společnosti využívají GIS, což jsou geografické informační systémy, které umožňují modelace a nákresy do reálné krajiny, což je v mnoha případech nezbytné. Výstupy z GISu jsou následně využívány i jako příloha k projektům.

Vzhledem k působnosti společnosti a oboru podnikání je GIS hlavním nástrojem pro projekční činnost a čím více bude zahrnovat údajů, tím komplexnější návrhy bude společnost moci nabídnout.

## **Legislativní faktory**

Legislativní faktory zahrnují veškeré zákony a právní předpisy, které mají dopad na společnost a její podnikatelskou činnost.

Mimo konkrétní právní předpisy upravující podnikatelskou činnost v rámci odvětví se společnost musí soustředit i na legislativní opatření platná napříč všemi obory. Jedná se o zákony upravující podobu společnosti (zákon o obchodních korporacích (90/2012 Sb.), daňovou politiku (zákon o daních z příjmů 586/1992 Sb. a zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.), politiku životního prostředí (zákon č. 17/1992 Sb. Zákon o životním prostředí) a předpisy týkající se zaměstnanců např. zákoník práce.

Legislativa ovlivňující oborovou stránku společnosti AQUA PROCON je rozdělena do dvou částí. Na legislativu vodního hospodářství a legislativu dopravních a pozemních staveb, a to z důvodu oddělení odlišných druhů oborů činností, ve kterých společnost podniká.

Hlavním předpisem oboru vodovodního hospodářství je tzv. „vodní zákon“ č. 254/2001 Sb. Zákon o vodách a o změně některých zákonů. Vodní zákon lze považovat za ústřední normu vodního hospodářství, která je moderním předpisem, protože odráží současnou evropskou vodní politiku a reaguje tak na požadavky šetrného a udržitelného užívání vod.

Dalšími důležitými zákony jsou zákon č. 274/2001 Sb., který se zaměřuje na vodovody a kanalizace pro veřejnou potřebu a zákon o stavebách č. 183/2006 Sb. (26).

Vzhledem k tomu, že většina zakázek je financována prostřednictvím dotačních fondů je znalost těchto předpisů a jejich aktualizací nezbytná.

## **Ekologické faktory**

Ekologické faktory jsou v současnosti stále více zdůrazňovány. V oblasti stavitelství se jedná zejména o používané materiály a šetrnost pracovních postupů vůči životnímu prostředí.

V konzumní společnosti dochází k omezování plastů, nicméně pro stavební činnost jsou plasty, či produkty na jejich bázi nepostradatelné, protože mají dlouhou životnost.

Stavební průmysl je výrazně ovlivňován ekologií a vlivem na ekosystémy ve všech fázích, nejen ve fázi vyhotovovací. Prakticky u každého projektu je nutné zohledňovat i dopad na ekosystém a mnohdy je nutné vyjádření ministerstva životního prostředí. Mimo MŽP do procesu vstupují i ekologické organizace a ekologičtí aktivisté, kteří mnohdy svými připomínkami prodlužují počátky stavebních činností. Dle názoru stavebních společností - mnohdy cíleně.

Tyto faktory lze tedy vnímat jako podstatné, protože doprovází celý průběh zakázek.

### **3.2.2 Porterův model – analýza konkurence v odvětví**

Porter stanovil předpoklad, který pojednává o ziskovosti odvětví v závislosti na pěti závislých faktorech. Tyto faktory mají přímý dopad na cenovou hladinu, nákladovost a množství investičních pobídek v rámci odvětví.

#### **Zákazníci**

Zákazníci, respektive kupující jsou tou nejdůležitější složkou procesu, protože tvoří poptávku. Z pohledu společnosti jsou zákazníky společnosti ze soukromého, ale i veřejného sektoru. Samozřejmě největšími zákazníky jsou vzhledem k oboru právě územně správní celky, jakou jsou kraje, města a obce. Dalšími důležitými zákazníky jsou společnosti vzniklé jako správní celky pro města – např. Vodárenská akciová společnost Brno, nebo Vodovody a kanalizace Brno.

Pro držení stabilní zákaznické sféry v požadovaném objemu jsou důležité dobré reference, vztahy a velké zkušenosti s legislativou a výběrovými řízeními.

Velká část staveb a modernizací podléhá nové legislativě, která spolu přináší i množství dotačních titulů zejména ke zlepšení ekologické situace. Tato skutečnost působí na trhu poptávkové šoky, které spolu s politickými dopady výrazně ovlivňují i cílové zákazníky.



## **Stávající konkurenti**

V rámci ČR působí v oboru hospodářství několik společností z nichž, ale největšími konkurenty jsou AQUATIS a SWECO Hydroprojekt.

Společnost AQUA PROCON byla od svého založení jedinou společností specializující se přímo na segment vodohospodářských staveb. Ostatní stavební společnosti řešili tento segment spíše okrajově v rámci svých divizí.

Po krizi v roce 2009 naznal obor velkých změn. Jednou z nich byl cílený vstup konkurence na trh – společnosti AQUATIS a Hydroprojekt jsou skladbou a nabídkou služeb v podstatě podobné. Ani pro jednu ze společností není výhodné vést cenovou válku.

## **Potenciální konkurenti**

Potenciálními konkurenty jsou prakticky všechny menší společnosti, které řeší například funkčnost nebo revitalizace čistíren odpadních vod. Pro menší projekční společnosti je poměrně snadné být konkurentem, protože mají mnohem nižší fixní náklady zejména na mzdovou agendu, nicméně jejich kapitálové možnosti jsou omezenější, proto musí opravdu hodně vyhodnocovat jednotlivé příležitosti. Jako v každém oboru, tak i ve vodohospodářských stavbách existuje určité procento zakázek, které jsou velmi rizikové a hrozí neproplacení nákladů – jedná se zejména o projekty mimo Evropskou unii. Cílem každé nové společnosti je toto procento držet na minimální úrovni.

Dopad konkurence nemusí být citelný pouze v situaci, kdy jde o získání zakázky, ale může dojít i ke snaze přetáhnout kvalifikovanou pracovní sílu. Tato hrozba je nyní více reálná vzhledem k tomu, že kvalifikovaných sil je na trhu nedostatek. Společnost musí vyhodnotit, zda je efektivnější dávat zaměstnancům lepší nabídky, nebo je nechat odejít a přijmout nového člověka., který musí projít zaškolením. Masivní růst mezd by mohl působit negativně na platební schopnosti společnosti v dlouhodobém měřítku.

## **Dodavatelé**

Dodavatelé vstupují do odvětví jako důležitý mezičlánek, protože je jejich nabídka kalkulována již při kompletaci projektu a předběžného rozpočtu. Zmíním-li podstatu obchodu, která tkví v levném nákupu a drahém prodeji, je patrné, že cílem společnosti je dlouhodobě fungovat s dodavateli takovým způsobem, aby byla smluvní vztah dlouhodobě zajímavý pro obě společnosti. Protože bude-li politika společnosti vedena s cílem velkého tlaku na dodavatele, nebude dlouhodobá spolupráce reálná.

Stavební průmysl je založen na dodavatelích a subdodavatelích. Podstatou dodavatelských vztahů je vzájemná dohoda s maximálním tlakem na včasný odbyt. Dodavatelům při prodlení v projektech vynikají náklady na skladování a prodlužuje se jim doba obratu zásob, což je nežádoucí a současně dodavateli hrozí sankce za nedodržování termínů.

Obecně platí, že tyto vztahy jsou striktně vázány smluvním ujednáním dvou, či více zainteresovaných stran. Protože je oboustranně výhodné, aby existovala dlouhodobá spolupráce.

### **3.3 Analýza vnitřního prostředí společnosti**

Pro potřebu zmapování interního prostředí společnosti AQUA PROCON bude využit McKinseyho model 7S, který se svojí strukturou zaměřuje na nejpodstatnější prvky společnosti.

#### **3.3.1 Model 7S**

##### **Struktura společnosti**

Společnost je dle OR a MPO soukromým podnikatelským subjektem podnikajícím v právní formě společnosti s ručením omezeným. Společnost spadá do skupiny PROCON Group, která zahrnuje další společnosti s působností i mimo ČR. Celá společnost je řízena dvěma jednatelem, kteří společnost i založili.

Konkrétní rozložení struktury společnosti je zachyceno v diplomové práci v organizační struktuře společnosti.

## **Systémy**

Každá fungující společnost se opírá o kvalitní systémy. Tyto systémy jsou nezbytné z několika hledisek. Hlavní funkcí systémů je přenos informací ve společnosti, rovněž mohou být systémy podporou pro její řízení.

Vzhledem k oboru podnikání jsou primární systémy jako GIS, systém BIM a jiné grafické 3D systémy sloužící pro modelaci a tvorbu zakázek.

Z pohledu společnosti AQUA PROCON je tedy zásadní, aby interní systém umožňoval firemní komunikaci, obsahoval úložiště a přístupy do sekcí s dokumentací a byl uživatelsky přijatelný.

## **Spolupracovníci**

Skupina PROCON GROUP zaměstnává přibližně 120 zaměstnanců z čehož zhruba 80 je zaměstnáno přímo pod AQUA PROCONem. Spolupracovníci, respektive zaměstnanci, jsou jednou ze silných stránek společnosti, protože více než 2/3 z nich jsou ve firmě déle než 10 let. V podstatě mohu říct, že se jedná o stabilní pracovní kolektiv, do kterého jsou doplňováni noví zaměstnanci.

Udržet si dlouhodobě kvalifikované zaměstnance je poměrně obtížné, a tak musí společnost tvořit takové podmínky, aby byla migrace minimální. Samozřejmě je nutné počítat i s náklady, které nejsou zanedbatelné.

Vývoj počtu zaměstnanců společnosti zachycuje následující obrázek.

## **Schopnosti**

Společnost se zabývá primárně projekční činností a vodohospodářskými stavbami, což klade důraz na kvalifikovanost zaměstnanců napříč celou společností. Úroveň kvalifikovanosti a schopností zaměstnanců je v tomto případě možné měřit množstvím reklamací, případně referencemi, kterými společnost disponuje.

Pro práci ve společnosti je nutná hlubší znalost problematiky a kontext oboru, který zahrnuje například normy, zákony, vyhlášky. Mimo jiné je nutné, aby byl zaměstnanec obeznámen s návaznostmi na jím vykonávanou činnost, co by mezičlánek v řetězci zakázky. Z pohledu software samozřejmě záleží na oddělení, ve kterém pracuje – společnost disponuje systémy BIM, GIS a dále účetním softwarem.

## **Styl**

Styl řízení společnosti se mění dle úrovně managementu. Společnost je řízena dvěma jednatelem, kteří využívají při řízení kombinaci liberálního a demokratického stylu řízení. V rámci jednotlivých divizí jsou potom praktikovány styly spíše demokratické.

Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou po formální stránce na korektní úrovni. S tím souvisí i skutečnost, že se zaměstnanci znají ze spolupráce na zakázkách, či firemních akcích.

## **Sdílené hodnoty**

Mezi sdílené hodnoty patří kultura společnosti a způsob jakým pracuje společnost se zaměstnanci. Dle slov ředitele je pro společnost důležité tvořit zaměstnancům takové zázemí, aby je práce bavila. Spokojený zaměstnanec a dobrý kolektiv je základním pilířem dlouhodobě úspěšné společnosti (27).

Tento názor ctí i zaměstnanci společnosti a pravděpodobně i proto se jejich fluktuace pohybuje v řádech jednotek osob. Velká část pracovního kolektivu společnosti je zde více než 10 let.

## 4 FINANČNÍ ANALÝZA A BENCHMARKING

Čtvrtá část práce bude zahrnovat analýzu finanční výkonnosti společnosti. Tato výkonnost bude měřena prostřednictvím finančních ukazatelů. Výstupy finančních ukazatelů budou následně srovnány s oborovými hodnotami a hodnotami největších konkurentů – společností AQUATIS a SWECO HYDROPROJEKT.

Výběr dvou konkurentů byl proveden na základě mnoha postupných kritérií, aby bylo dosaženo co největší shody a výstup byl co nejvíce relevantní.

Data, se kterými v rámci diplomové pracuji jsou získána z veřejně dostupných informačních zdrojů jako jsou výročních zprávy, obchodní rejstřík, či webové stránky společností. Mnou analyzované společnosti jsou dle obratu řazeny mezi velké podniky a jejich finanční zprávy doprovází auditovaná účetní uzávěrka. Na základě těchto zjištění předpokládám, že veškeré mnou získané informace, jsou plně relevantní.

Jako zdroj pro výpočty oborových hodnot jsem v práci využil výstupy z databáze Amadeus. Přístup do databáze je umožněn všem studentům Fakulty podnikatelské.

Společnost AQUA PROCON působí v oblasti vodohospodářských staveb. Její konkrétní činnosti jsem rozklíčoval prostřednictvím CZ NACE, kde společnost spadá pod kategorii M. Kategorie M zahrnuje profesní, vědecké a technické činnosti. Při detailnějším průzkumu jsem společnost zařadil do kategorie inženýrských činností a souvisejícího poradenství – tato činnost má kód 7112. S ohledem na množství tržeb uskutečněných v rámci ČR, nebyly do výběru zahrnuty zahraniční subjekty. Podle výše uvedených parametrů lze nalézt 3 105 subjektů.

Pro další selekci se zde nabízí alternativa porovnat subjekty dle množství zaměstnanců. Společnost AQUA PROCON se řadí mezi společnosti se 100 až 150 zaměstnanci. Po filtraci segmentu jsem zvolil rozmezí 100 až 200 zaměstnanců. Výstupem tedy bylo 34 společností.

Poslední korekcí je zúžení výběru dle sídla společnosti na region jižní Moravy, výstupem této korekce je 8 společností, které uskutečnili celkové tržby ve výši 2,568 mld. Kč, z čeho právě zkoumaná společnost zastupuje 3,5 %. Tyto výstupy byly předloženy vedení

společnosti a z uvedeného byly vybrány společnosti AQUATIS a SWECO HYDROPOJEKT. Obě tyto společnosti vedení AQUA PROCON zná z působení v oboru. Z tohoto důvodu se jedná o logickou volbu. Společnosti cílí na podobné tržní segmenty a zúčastňují se totožných soutěží o zakázky.

#### **4.1.1 Poměrové ukazatele**

První skupinou zkoumaných ukazatelů jsou ukazatele poměrové. Ty zahrnují ukazatele krátkodobé i dlouhodobé. Výstupy z těchto ukazatelů dávají společnosti zpětnou vazbu po stránce zhodnocení kapitálu, efektivity využití finančních zdrojů. Z toho plyne celkový stav společnosti a její schopnost obstát dlouhodobě na trhu.

##### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost společnosti přeměnit kapitál oběžných aktiv na likvidní hotovost, kterou následně uhradí krátkodobé závazky. Jelikož se jedná o krátkodobé ukazatele, jsou v poměrových ukazatelích řazeny na prvním místě. Vyjadřují schopnost společnosti dostát svým závazkům v krátkém časovém období.

- **Běžná likvidita**

První a nejčastěji užívanou je běžná likvidita, nebo také likvidita III. stupně. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se pohybují mezi 1,5 a 2,5. Ukazatel nám říká, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky.

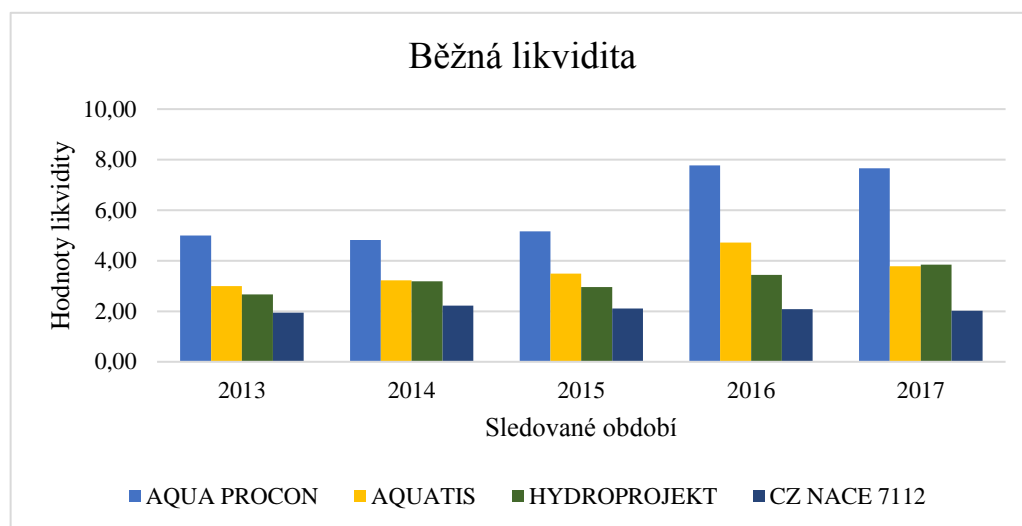
Z níže uvedené tabulky je patrné, že v rámci celého sledovaného období má zkoumaná společnost výrazně vyšší likviditu, než jsou tržní standardy ve zmíněném oboru. Oborové hodnoty vychází v rámci celého období v doporučeném intervalu. Na situaci se podepisuje zejména úvěrová politika společnosti, kdy společnost v rámci celého zkoumaného období vykazuje minimální hodnoty zadlužení, což v kombinaci s množstvím oběžných aktiv vykazuje abnormální hodnoty v oblasti běžné likvidity. V roce 2013 měla oběžná aktiva sedmdesátiprocentní podíl na celkových aktivech, i když tento poměr postupně v letech klesal až na hodnotu 30 %. Běžná likvidita i nadále rostla. Společnost je tedy pro své věřitele důvěryhodná, nicméně jí díky prémii za likviditu uniká potenciální výnos plynoucí z efektivnějšího využití aktiv.

Oba konkurenti mají rovněž své hodnoty nad doporučeními. Společnost AQUATIS dosahuje druhých nejvyšších hodnot i přes skutečnost, že vykazuje ve třech z pěti let zkoumaných let, ztrátu.

**Tabulka č. 5: Běžná likvidita ve srovnání s oborem a konkurenty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

Běžná likvidita	2013	2014	2015	2016	2017
AQUA PROCON	5,00	4,82	5,16	7,77	7,66
AQUATIS	3,00	3,23	3,49	4,72	3,79
HYDROPROJEKT	2,67	3,19	2,96	3,44	3,85
CZ NACE 7112	1,94	2,23	2,11	2,08	2,02



**Graf č. 1: Běžná likvidita ve srovnání s oborem a konkurenty**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

- **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita je stejně jako běžná postavena na oběžných aktivech, nicméně v tomto případě jsou oběžná aktiva očištěna o zásoby, které jsou nejméně likvidní položkou oběžných aktiv. Z toho plyne i nižší doporučené rozmezí. Hodnoty pohotové likvidity by se dle literatury měly pohybovat mezi 1,0 až 1,5. Z toho vyplývá, že by společnost měla být schopna krýt krátkodobé závazky včetně úvěrů alespoň stejnou výší upravených oběžných aktiv.

Z níže uvedených tabulek plyne stejná skutečnost, která již byla zmíněna v případě běžné likvidity. Oborové hodnoty jsou rovněž zastoupeny v doporučeném intervalu, zatímco společnosti AQUA PROCON má v průměru o 2,0 vyšší hodnoty, než jsou ty doporučené. Obdobně si stojí i přímí konkurenti, kteří rovněž v celém sledovaném období převyšují doporučené hodnoty.

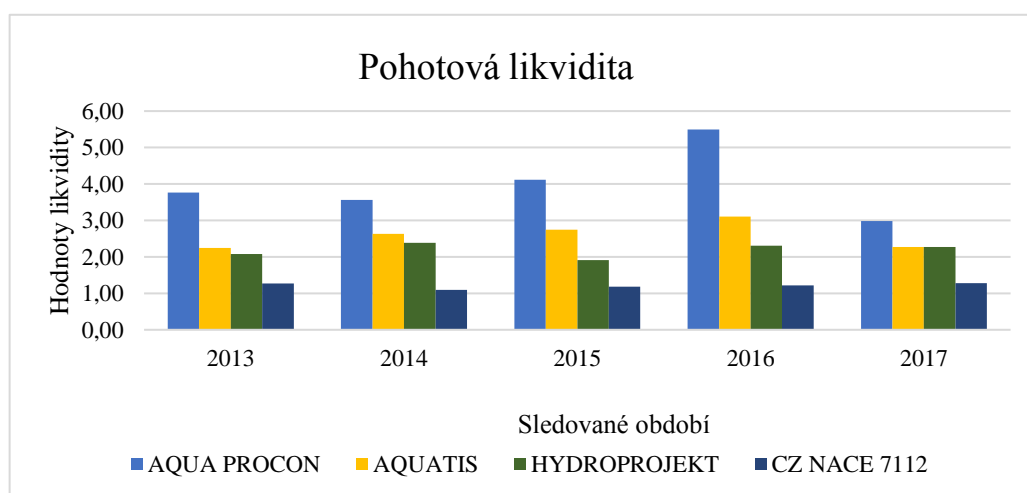
Zásoby sledované společnosti měly na začátku sledovaného období podíl 25 % na oběžných aktivech. Tento poměr rostl až do roku 2017, kdy zásoby činily více než 60 % z hodnoty oběžných aktiv. To vyvolalo pokles likvidity v posledním sledovaném roce. Vysoké hodnoty se podařilo držet díky klesajícímu trendu krátkodobých závazků, který se rovněž projevuje v celém sledovaném období.

Dlouhodobě by tato nadměrná výše oběžných aktiv mohla snižovat výnosnost vloženého kapitálu. Společnosti by měly zvážit varianty investic, aby byl kapitál efektivněji využit.

**Tabulka č. 6: Pohotovostní likvidita ve srovnání s oborem a konkurenty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

Pohotovostní likvidita	2013	2014	2015	2016	2017
AQUA PROCON	3,76	3,57	4,12	5,49	2,98
AQUATIS	2,25	2,63	2,75	3,11	2,27
HYDROPROJEKT	2,08	2,39	1,91	2,31	2,27
CZ NACE 7112	1,27	1,10	1,18	1,22	1,28



**Graf č. 2: Pohotovostní likvidita ve srovnání s oborem a konkurenty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)



- **Okamžitá likvidita**

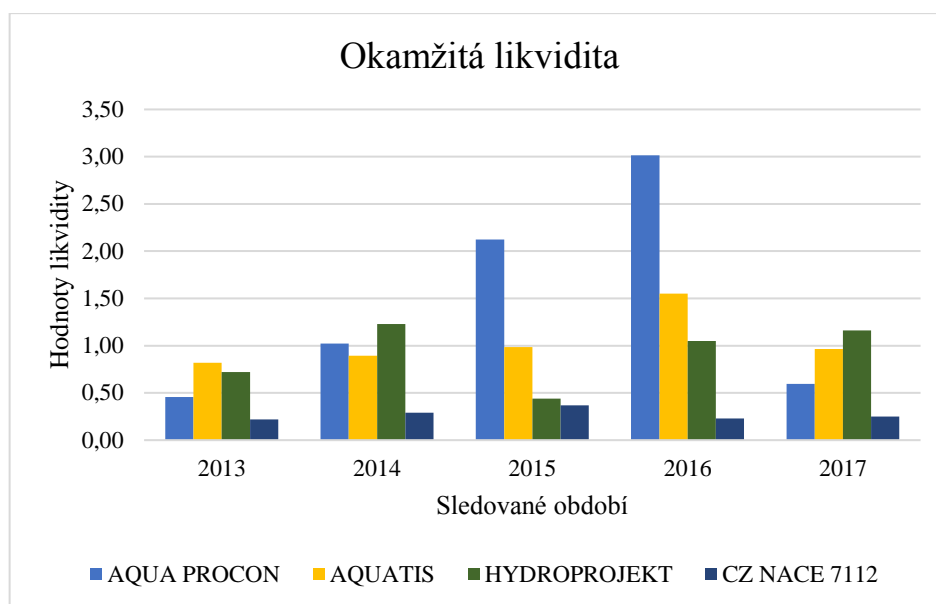
Okamžitá likvidita, také likvidita prvního stupně, je posledním ukazatelem likvidity. Při svém výpočtu zahrnuje pouze ta nejlikvidnější oběžná aktiva, což jsou hotovostní peněžní prostředky a prostředky na účtech. V literatuře se doporučená hodnota pohybuje mezi 0,2 a 0,5. To znamená, že by měla být společnost schopna splatit minimálně 20 % svých krátkodobých závazků z nejlikvidnějších zdrojů.

Okamžitá likvidita se u sledované společnosti nejvíce blíží doporučeným hodnotám. Všechny tři společnosti přesahují doporučené rozmezí v rámci sledovaného období. Tyto rezervy, které společnosti mají, tvoří polštář pro další potenciální zakázky. Těmi by společnosti mohly navyšovat obrat.

Oborové hodnoty opět spadají do vymezeného intervalu. Největší podíl má na vývoji ukazatele růst peněžních prostředků, který dosáhl v roce 2015 čtyřnásobné výše ve srovnání s rokem 2013. V roce 2016 došlo k poklesu této sumy o 25 %. Pokles se nezastavil ani v roce 2017, kdy byla hodnota dokonce nejnižší – činila 50 % hodnoty z roku 2013. To přímo koresponduje s vývojem tržeb. Je patrné, že se likvidními prostředky hradily provozní náklady. V tomto případě bylo velmi důležité, že společnost nebyla zatížena výraznějším množstvím krátkodobých závazků a mohla díky tomuto stavu vykázat zisk.

**Tabulka č. 7: Okamžitá likvidita ve srovnání s oborem a konkurenty**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
AQUA PROCON	0,46	1,02	2,12	3,01	0,60
AQUATIS	0,82	0,89	0,99	1,55	0,96
HYDROPROJEKT	0,72	1,23	0,44	1,05	1,16
CZ NACE 7112	0,22	0,29	0,37	0,23	0,25



**Graf č. 3: Okamžitá likvidita ve srovnání s oborem a konkurenty**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

### Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží interním i externím uživatelům k objasnění kapitálové struktury společnosti a podává informaci o jejím vývoji v rámci sledovaného období. Tyto ukazatele jsou velmi důležité, protože jsou sledovány úvěrovými institucemi a ovlivňují tak celkovou schopnost společnosti využívat při své činnosti cizí zdroje financování.

V oborovém srovnání jsou zahrnuty dva základní ukazatele, celková zadluženost a úrokové krytí.

- **Celková zadluženost**

Celková zadluženost ukazuje poměr cizího a celkového kapitálu. Často bývá tento ukazatel prezentován jako koeficient zadlužení. Literatura se v doporučeních velice liší, protože nelze stanovit pevné pravidlo pro všechny obory. Obvykle bývá uváděn poměr 40:60 v zastoupení vlastního kapitálu.

Z níže uvedené tabulky je patrné, že se zkoumaná společnost naprosto vymyká oborovým standardům, protože má v kapitálové struktuře přesně opačný poměr financování. Poměr kapitálu tak vstupuje do všech analyzovaných ukazatelů. Vývoj ukazatele ještě umocňuje

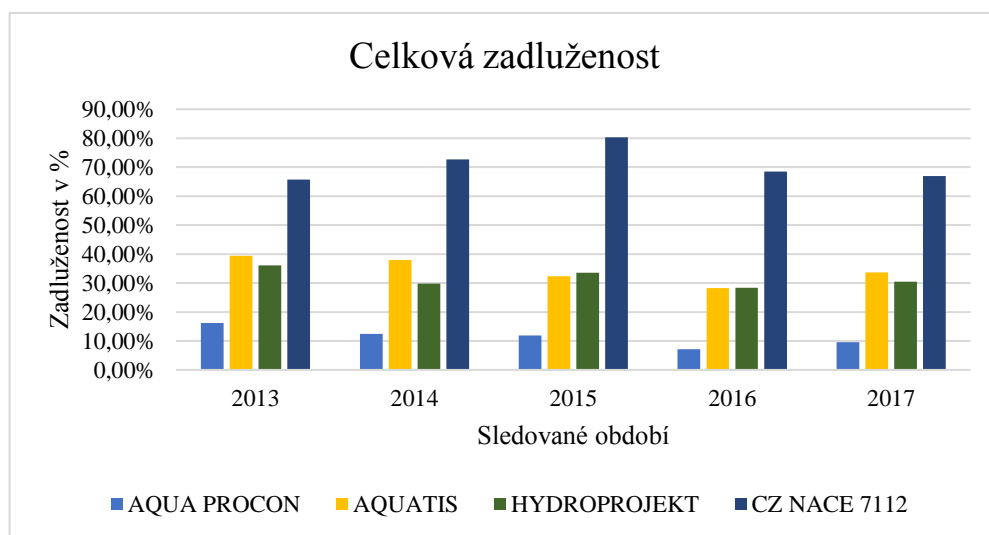
růstový trend vlastního kapitálu během celého sledovaného období a pokles cizích zdrojů v absolutní formě. Lze tedy říct, že společnost nevyužívá možnosti, které by jí potenciál cizích zdrojů mohl přinést a upřednostňuje samofinancování.

Konkurenční společnosti se během sledovaného pohybují těsně pod dolní hranicí doporučených hodnot. Nicméně jejich hodnoty jsou si podstatně bližší, než tržní průměry i výstupy zkoumané společnosti. Dlouhodobě tedy bude zajímavé sledovat jejich vývoj.

**Tabulka č. 8: Celková zadluženost ve srovnání s oborem a konkurenty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

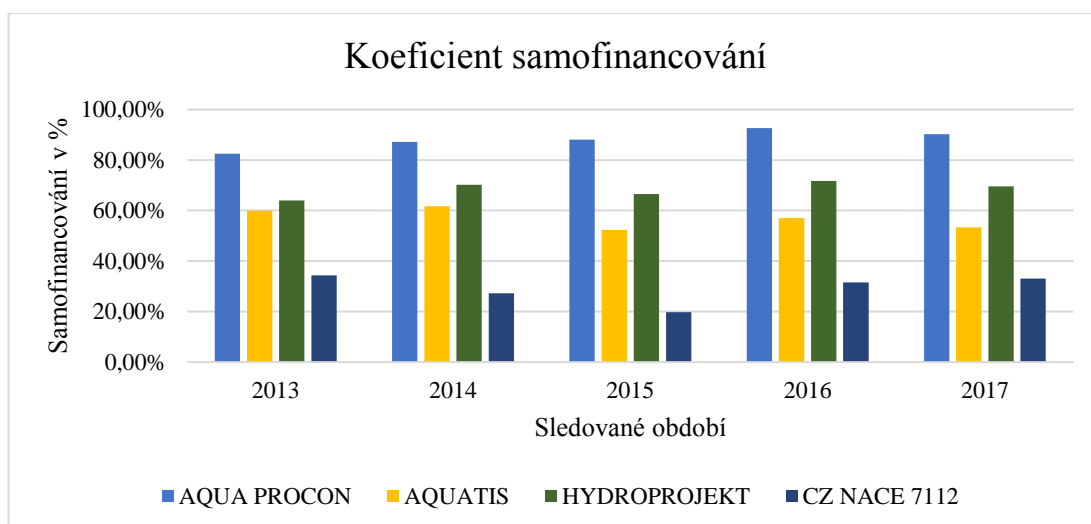
Celková zadluženost	2013	2014	2015	2016	2017
AQUA PROCON	16,20 %	12,49 %	11,89 %	7,16 %	9,57 %
AQUATIS	39,43 %	37,97 %	32,32 %	28,23 %	33,66 %
HYDROPROJEKT	36,07 %	29,77 %	33,53 %	28,34 %	30,42 %
CZ NACE 7112	65,68 %	72,72 %	80,27 %	68,44 %	66,98 %



**Graf č 4: Celkové zadluženost ve srovnání s oborem a konkurenty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

Koeficient samofinancování v podstatě doplňuje ukazatel celkové zadluženosti a zobrazuje úroveň zbylé části kapitálu, vlastního kapitálu. Z grafu je patrné, že všechny tři společnosti hospodaří ve větší míře s vlastními zdroji a k výše stanovenému poměru se blíží pouze společnost AQUATIS. Oborové hodnoty naznačují opačný poměr struktury kapitálu.



**Graf č. 5: Koeficient samofinancování ve srovnání s oborem a konkurenty**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

- **Úrokové krytí**

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje velikost „bezpečnostního polštáře“, protože do čitatele vstupuje zisk před zdaněním a úroky, zatímco do jmenovatele množství nákladových úroků. Ukazatel nemá přiděleny doporučené hodnoty, jako je tomu v ostatních případech. Žádoucí je rostoucí trend.

Zkoumaná společnost je na tom ve srovnání s oborem mnohem lépe, ale s ohledem na kapitálovou strukturu je toto porovnání irelevantní. Hodnoty úrokového krytí meziročně rostou do roku 2015. V roce 2016 nevykazuje společnost žádné nákladové úroky. Stejně tak tomu je i v případě společnosti Hydroprojekt. V těchto případech je hodnota 0, nahrazována hodnotou 9, kterou doporučuje literatura. Tato hodnota potom značí, že společnosti mají dostatečné krytí, ale nedisponují úvěry.

Společnost AQUA PROCON je na tom tedy po této stránce velice dobře. V následujících letech se očekává další růst ukazatele.

**Tabulka č. 9: Úrokové krytí ve srovnání s oborem a konkurenty**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

Úrokové krytí	2013	2014	2015	2016	2017
AQUA PROCON	46,35	270,22	3 970,50	9,00	26,27
AQUATIS	1 462,00	- 6 881,80	- 9,00	9,00	5,89
HYDROPROJEKT	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
CZ NACE 7112	65,83	58,89	83,94	67,71	70,39

## Ukazatele rentability

Ukazatele rentability podávají majitelům společnosti informace o ziskovosti jednotlivých položek. Zejména potom vlastního kapitálu, celkových aktiv a tržeb.

Doporučené hodnoty by se měly dle literatury pohybovat mezi 8 až 12 %.

Pro výpočty ukazatelů budou s ohledem na výstupy z databáze Amadeus využity položky zisku před zdaněním. Zisk před zdaněním se využívá pro srovnání společností s různým daňovým zatížením.

- **Rentabilita vlastního kapitálu**

Rentabilita vlastního kapitálu podává informaci o tom, jaký zisk nese vlastní kapitál. Tato informace je podstatná pro vlastníky společnosti, potažmo akcionáře. ROE tak patří mezi nejdůležitější poměrové ukazatele.

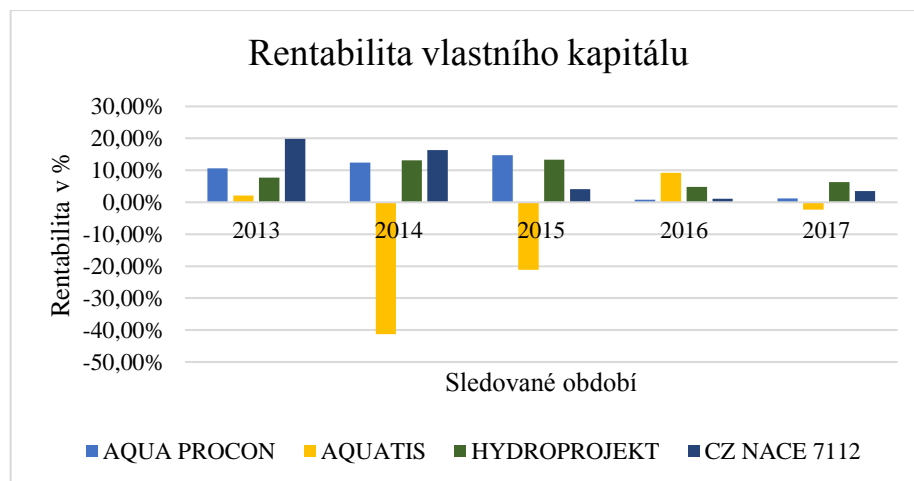
Doporučených hodnot společnosti dosahovaly v letech 2013 – 2015. Od roku 2016 došlo k výraznému poklesu ukazatele. To koresponduje s poklesem výsledku hospodaření hned ve dvou případech. Naopak společnost AQUATIS, která vykazuje ve třech letech ztrátu a pouze v roce 2016 vykazuje doporučené hodnoty. V dalších letech se dá očekávat nárůst rentability a i obratu. Vliv na to má současný trend, který směřuje k modernizaci a ekologii, zejména ve vztahu k odpadovému hospodářství jako je revitalizace ČOV a stavba vodních děl.

Trend zkoumané společnosti a přímých konkurentů v podstatě kopíruje trend celého trhu. To dokládají i oborové hodnoty v tabulce.

**Tabulka č. 10: Rentabilita vlastního kapitálu ve srovnání s oborem a konkurenty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

ROE	2013	2014	2015	2016	2017
AQUA PROCON	10,64 %	12,42 %	14,74 %	0,75 %	1,22 %
AQUATIS	2,13 %	- 41,27 %	- 21,12 %	9,17 %	- 2,30 %
HYDROPROJEKT	7,67 %	13,17 %	13,35 %	4,84 %	6,33 %
CZ NACE 7112	19,88 %	16,30 %	4,13 %	1,08 %	3,55 %



**Graf č. 6: Rentabilita vlastního kapitálu ve srovnání s oborem a konkurenty**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

- **Rentabilita celkových aktiv**

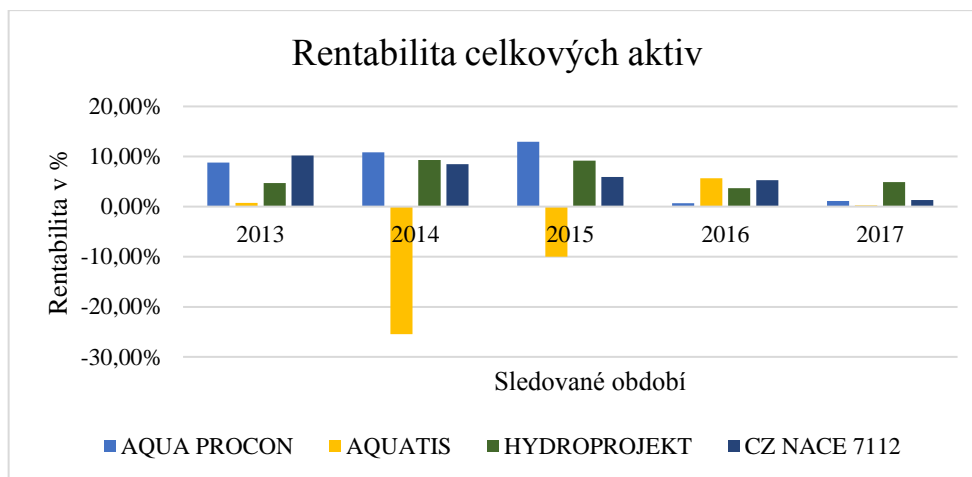
Rentabilita celkových aktiv je druhým nejčastěji sledovaným ukazatelem v rámci rentability. Doporučená hodnota bývá obvykle nižší než u ROE, takže by měla oscilovat kolem 10 %.

Zkoumaná společnost si ve srovnání s oborem stojí velice dobře, vyjma roků 2013 a 2016, kde ztrácí. V prvním případě je hodnota v doporučeném intervalu, nicméně v roce 2016 ovlivňuje situace pokles výsledku hospodaření. Tento pokles byl velice výrazný, protože se jedná o 95 % ve srovnání s předchozím rokem. Aktiva sice rovněž poklesla, ale pouze o 5 %.

Konkurenční společnosti si stojí o poznání hůře. Paradoxem je pouze rok 2016 u společnosti AQUATIS, která vykázala mimořádně dobrý výsledek ve srovnání s ostatními hodnotami v průběhu sledovaného období.

**Tabulka č. 11: Rentabilita celkových aktiv ve srovnání s oborem a konkurenty**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

ROA	2013	2014	2015	2016	2017
AQUA PROCON	8,77 %	10,83 %	12,97 %	0,70 %	1,10 %
AQUATIS	0,76 %	- 25,47 %	- 10,02 %	5,69 %	0,21 %
HYDROPROJEKT	4,69 %	9,31 %	9,21 %	3,71 %	4,87 %
CZ NACE 7112	10,21 %	8,46 %	5,95 %	5,25 %	1,33 %



**Graf č. 7: Rentabilita celkových aktiv ve srovnání s oborem a konkurenty**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

- **Rentabilita tržeb**

Rentabilita tržeb je třetím nejčastěji využívaným ukazatelem rentability. V podstatě nám říká, kolik haléřů zisku připadá na jednotku obratu.

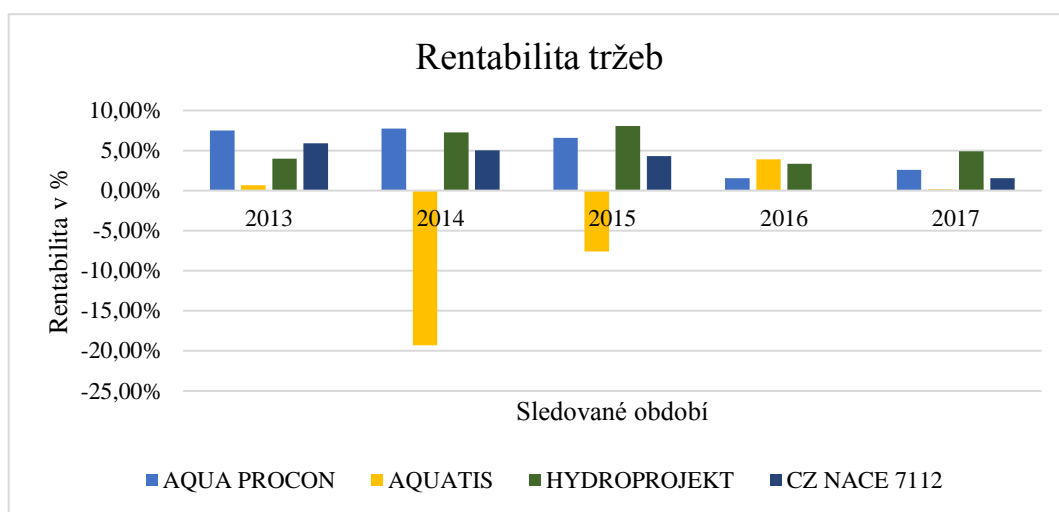
Zkoumaná společnost převyšuje ve všech sledovaných letech oborový průměr a dosahuje vyšších než doporučených hodnot ve třech obdobích. Konkrétně se jedná o roky 2013 až 2015. Na obojím se podepisuje vývoj tržeb a vývoj zisku před zdaněním, jak již bylo v předchozích výpočtech zmíněno.

Pokles obratu, respektive tržeb, se projevil na celém trhu. Bylo to způsobeno poklesem zakázek o 16 % oproti roku 2015, kdy došlo k růstu o 7 %. Další faktorem bylo dokončení zakázek z dotačních programů z EU – v letech 2008 až 2013 a nevyjasnění situace pro následující období. Společnost tedy podepisovala v roce 2015 zakázky i s vidinou nižšího, či minimálního zisku. Výkyv v tomto odvětví se vždy odrazí ve stavebním průmyslu s prodlevou jednoho až dvou let. Od roku 2016 dochází opět k čerpání dalšího budgetu na revitalizace ČOV a jiné projekční činnosti. V návaznosti na to lze očekávat, že další roky budou pro společnost opět přínosné a dojde i k nárůstu obrátů.

**Tabulka č. 12: Rentabilita tržeb ve srovnání s oborem a konkurenty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

ROS	2013	2014	2015	2016	2017
AQUA PROCON	7,48 %	7,74 %	6,57 %	1,55 %	2,59 %
AQUATIS	0,69 %	- 19,29 %	- 7,59 %	3,92 %	0,17 %
HYDROPROJEKT	4,00 %	7,25 %	8,08 %	3,35 %	4,91 %
CZ NACE 7112	5,91 %	5,02 %	4,31 %	0,08 %	1,53 %

**Graf č. 8: Rentabilita tržeb ve srovnání s oborem a konkurenty**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

### Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity uzavírají skupinu poměrových ukazatelů. Obvykle se dělí na dvě skupiny. První skupinou jsou ukazatele, které počítají obrátky majetku. Druhá skupina ukazatelů dává podnikům informaci, jak dlouho trvá, než dojde k obratu určitých položek – v případě pohledávek se potom bavíme o době jejich inkasa, v případě závazků se bavíme o době splatnosti. Ukazatele aktivity v podstatě informují o efektivnosti hospodaření s aktivy.



- **Obrat celkových aktiv**

Obrat celkových aktiv udává kolikrát během roku dojde k přetočení majetku na kapitál. Literatura doporučuje hodnoty kolem 1,0, samozřejmě žádoucí jsou i vyšší.

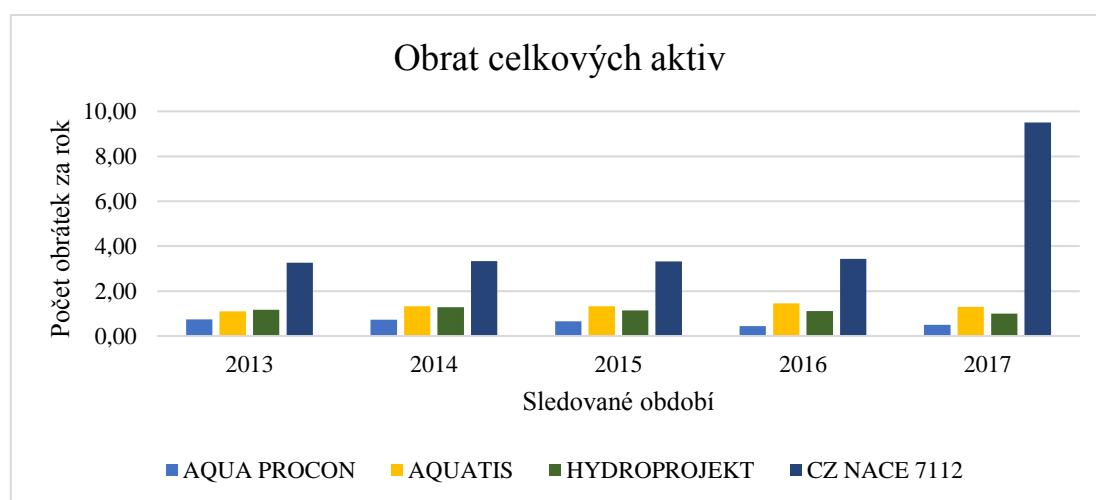
V tomto ohledu AQUA PROCON ztrácí za tržními průměry, protože nejvyšší hodnoty obrátu dosahuje v roce 2013 a od tohoto roku se projevuje sestupná tendence. To je dáno hlavně poklesem tržeb a nárůstem aktiv. U aktiv docházelo k nárůstu zejména v položkách dlouhodobého majetku, a to u nehmotného i hmotného. V případě nehmotného se jedná o již zmiňovanou modernizaci prostředí jako je GIS, potažmo systému BIM. Očekává se, že tato modernizace zachová společnosti konkurenceschopnost.

Konkurenčním společenstvem se dařilo o poznání lépe, protože dosahovaly ve všech letech vyšších než požadovaných hodnot. Nicméně ani jedna z nich nedosáhla uvedených oborových hodnot, které jsou vysoce nad úrovní doporučení.

**Tabulka č. 13: Obrat celkových aktiv ve srovnání s oborem a konkurenty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

Obrat celkových aktiv	2013	2014	2015	2016	2017
AQUA PROCON [obrátky/rok]	0,74	0,73	0,66	0,44	0,50
AQUATIS [obrátky/rok]	1,10	1,32	1,32	1,45	1,30
HYDROPROJEKT [obrátky/rok]	1,17	1,28	1,14	1,11	0,99
CZ NACE 7112 [obrátky/rok]	3,26	3,34	3,32	3,43	9,50



**Graf č. 9: Obrat celkových aktiv ve srovnání s oborem a konkurenty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

- **Doba splatnosti pohledávek**

Doba inkasa pohledávek informuje o tom, jak dlouho trvá, než bude moct společnost využít kapitál, který je skryt v této položce aktiv. Inkaso pohledávek je jeden ze dvou zkoumaných parametrů, který se zohledňuje při efektivním řízení společnosti.

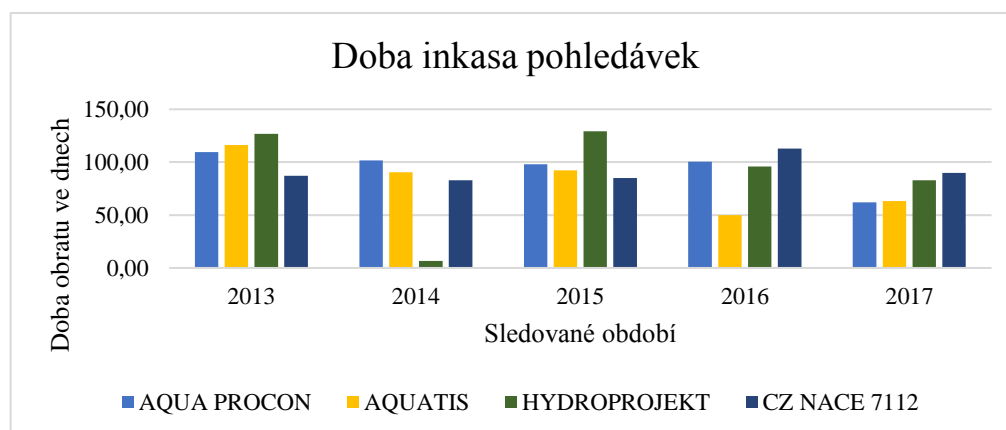
U inkasa pohledávek je žádoucí dosahovat nižších hodnot než u splatnosti závazků. Z následující tabulky plyne, že v prvních třech letech si lépe vedly společnosti z oboru, zatím co v posledních dvou letech si lépe vedla zkoumaná společnost. I tak jsou hodnoty dosahující 100 dní u inkasa poměrně vysoké. Ačkoliv jsou pohledávky oběžné aktivum, jsou pro nás z finančního hlediska nepoužitelné a je třeba jejich výši regulovat.

Mezi roky 2013 až 2017 došlo u AQUA PROCONU k poklesu doby splatnosti na polovinu. Tento ukazatel je zkreslen vývojem tržeb a úbytkem zakázek, protože v roce 2013 dosahovaly tržby hodnoty 120 mil. Kč, zatímco v roce 2016 to bylo pouze 77 mil. Kč.

**Tabulka č. 14: Doba obratu pohledávek ve srovnání s oborem a konkurenty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

Doba inkasa pohledávek	2013	2014	2015	2016	2017
AQUA PROCON [ve dnech]	109,51	101,79	98,04	100,57	61,97
AQUATIS [ve dnech]	116,05	90,51	92,20	49,97	63,20
HYDROPROJEKT [ve dnech]	126,86	6,54	129,16	95,92	82,82
CZ NACE 7112 [ve dnech]	87,00	83,00	85,00	113,00	90,00



**Graf č. 10: Inkaso pohledávek ve srovnání s oborem a konkurenty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

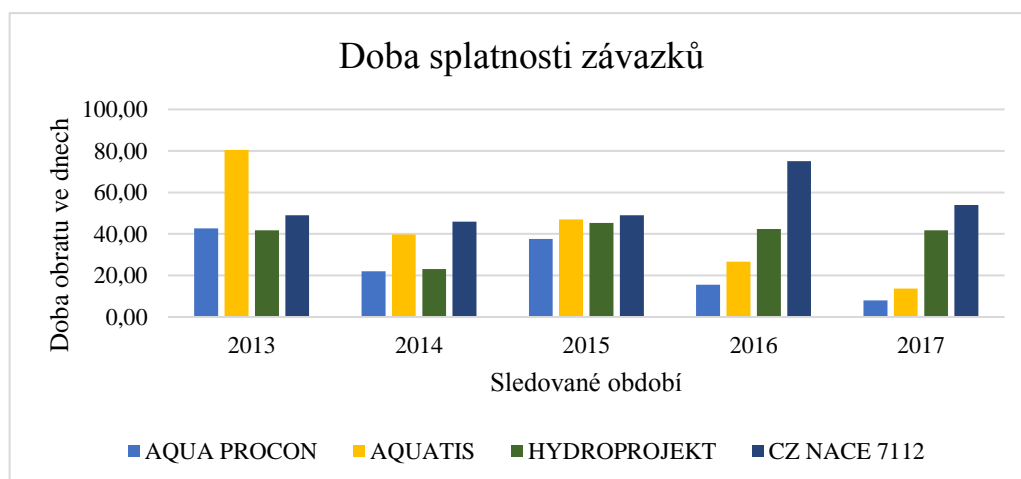
- **Doba obratu závazků**

Doba splatnosti závazků vyjadřuje dobu, kdy závazky vznikly až po okamžik jejich splacení. Žádoucí je, aby doba splatnosti pohledávek předcházela splatnost závazků a tím tedy nedocházelo k neefektivnímu řízení platební schopnosti.

V příložené tabulce je poměrně jasně viditelný klesající trend u sledované společnosti. Tento ukazatel ovlivňuje i výši závazků, která v případě AQUA PROCONU meziročně stále klesala. Ve srovnání s oborovými průměry hradí společnost závazky až 2x rychleji, což je sice relevantní pro věřitele, nicméně ve vztahu k inkasu pohledávek je to neefektivní.

**Tabulka č. 15: Doba splatnosti závazků ve srovnání s oborem a konkurenty**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

Doba obratu závazků	2013	2014	2015	2016	2017
AQUA PROCON	42,68	22,01	37,57	15,59	7,94
AQUATIS	80,48	39,82	47,05	26,65	13,73
HYDROPROJEKT	41,74	23,17	45,29	42,42	41,72
CZ NACE 7112	49,00	46,00	49,00	75,00	54,00



**Graf č. 11: Doba splatnosti závazků ve srovnání s oborem a konkurenty**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů)

Z příloženého srovnání je patrné, že doba inkasa je výrazně pozadu ve srovnání s platební morálkou u závazků. Jelikož společnost dosahuje vysoké likvidity, může si tento poměr

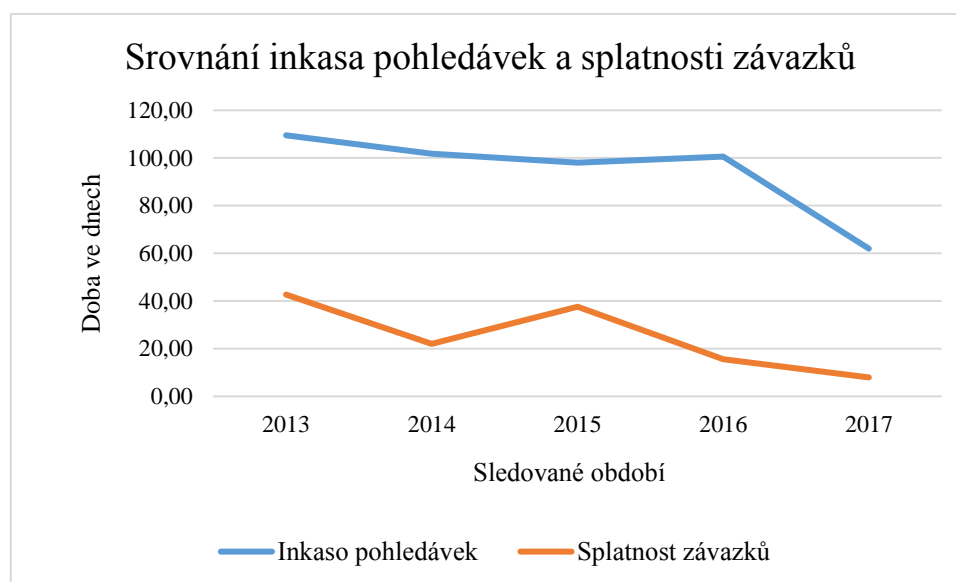
dovolit, nicméně dlouhodobě je to neudržitelné. Pokud přijde další krizové období, byla by držba likvidních zdrojů zbytečně nákladná a mohla by negativně ovlivnit cash flow společnosti.

Konkrétní vyčíslení, o kolik předbíhá splatnost závazků inkaso pohledávek, je zahrnuto v následující tabulce.

**Tabulka č. 16: Srovnání doby inkasa a doby splatnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Srovnání	2013	2014	2015	2016	2017
Inkaso pohledávek	109,51	101,79	98,04	100,57	61,97
Splatnost závazků	42,68	22,01	37,57	15,59	7,94



**Graf č. 12: Srovnání doby splatnosti závazků a inkasa pohledávek**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

#### 4.1.2 Souhrnné ukazatele

Závěrečnou skupinou ukazatelů jsou souhrnné ukazatele. Patří mezi ně Altmanův index a Index IN05. Oba tyto modely prostřednictvím svého složení vyjadřují stav finančního zdraví společnosti. V případě Altmanova indexu se jedná o predikci bankrotu.

- **Altmanův model společnosti AQUA PROCON**

Altmanův model bývá obvykle přílohou finančních analýz společností a jeho vypovídající hodnota je postavená na níže přiložených proměnných. Jednotlivým proměnným

jsou přiřazeny váhy dle dopadu na společnost. Výstupem modelu jsou hodnoty, které by měly být vyšší než 2,9. Pokud jsou hodnoty v intervalu mezi 1,2 až 2,9, nelze jednoznačně predikovat problémy či bankrot, protože se jedná o šedou zónu. Pokud výsledky dosahují nižší úrovně než 1,2 jde o bankrotní situaci.

Vzorec pro výpočet:  $Z = 0,717x A + 0,847x B + 3,107x C + 0,420x D + 0,998x E$

Výpočet indexů:

A – (oběžná aktiva – krátkodobé zdroje) / suma aktiv,

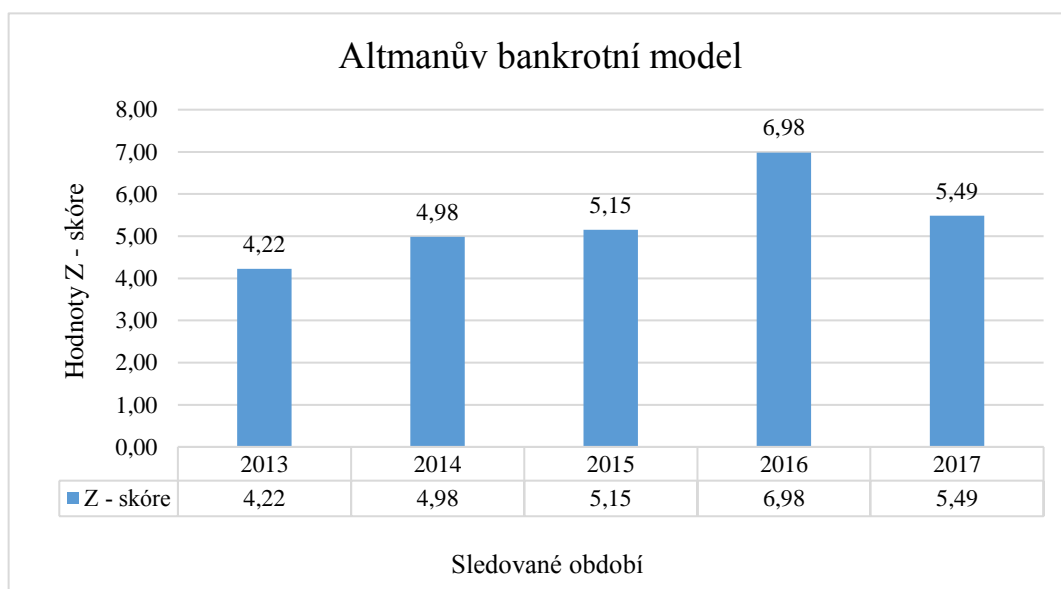
B – nerozdělený zisk / suma aktiv,

C – (zisk před zdaněním + úroky) / suma aktiv,

D – tržní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota celkového dluhu,

E – tržby / suma aktiv (20, s. 71).

Z příloženého bankrotního modelu je patrné, že se v rámci sledovaného období společnost AQUA PROCON nachází mimo ohrožení bankrotem.



**Graf č. 13: Altmanův bankrotní model společnosti AQUA PROCON**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

- **Index IN05 společnosti AQUA PROCON**

Index IN05 je posledním z řady indexů, které vytvořili manželé Neumaierovi. Index je koncipován v totožné formě jako Altmanův model. Mimo rozdílného výpočtu jej však doprovází i odlišné hodnoty pro stanovení šedé zóny. U indexu IN05 je šedá zóna stanovena v rozmezí 0,9 až 1,6. Žádoucí jsou rovněž hodnoty vyšší.

Vzorec pro výpočet:  $IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$

Výpočet indexů:

A – celkový kapitál / cizí kapitál,

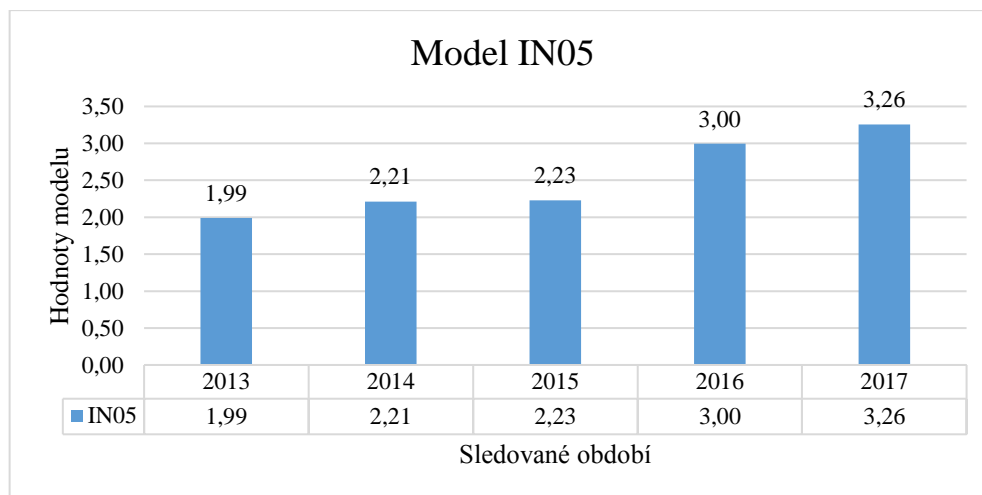
B – EBIT / nákladové úroky,

C – EBIT / celkový kapitál,

D – tržby / celkový kapitál,

E – oběžná aktiva / krátkodobé závazky (20, s. 72).

Z přiloženého grafu plyne, že je společnost, stejně u Altmana, mimo ohrožení a během celého sledovaného období tvoří dostatečnou hodnotu, aby se vyhnula problémům. Index má rostoucí tendenci a jeho výpočet ovlivňuje velice nízký stav nákladových úroků. Zejména v roce 2016 jsou dle výkazů nákladové úroky rovny nule. Proto je dle metodiky do výpočtu dosazena hodnota 9,0 jako maximum. Stejně tak je postupováno v letech 2014 a 2015, kdy hodnota poměru EBIT/nákladové úroky přesahuje hodnotu 9,0. Společnost dosahuje v celém období velice uspokojivých hodnot.



**Graf č. 14: Index IN05 společnosti AQUA PROCON**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

- **Altmanův model společnosti AQUATIS**

Výsledky modelu v prvních třech letech spadají do šedé zóny. Šedá zóna zahrnuje všechny hodnoty spadající do intervalu od 1,2 do 2,9. V rámci těchto let není možné s jistotou říct, zda nebude mít podnik existenční problémy. V roce 2016 se výsledná hodnota dostala nad úroveň šedé zóny a tvoří jediný rok, kdy byla společnost mimo ohrožení. V roce 2017 se společnost opět dostala do šedé zóny.

Na výše uvedené má největší vliv poměr VK/CZ, proto právě v roce 2016 došlo k nárůstu vlastního kapitálu a současně k poklesu cizích zdrojů – konkrétně krátkodobých závazků. Na výsledcích se projevil i záporný výsledek hospodaření, který zde vstupuje formou rentability celkových aktiv.

Pozitivně lze vnímat tedy pouze skutečnost, že se hodnoty drží spíše v druhé polovině šedé zóny a jsou tak blíže hodnotám, které neindikují ohrožení.

**Tabulka č. 17: Altmanův bankrotní model společnosti AQUATIS**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Položka	Váha	2013	2014	2015	2016	2017
X1	0,717	0,608	0,598	0,618	0,684	0,640
X2	0,847	0,368	0,509	0,296	0,131	0,260
X3	3,107	0,013	- 0,254	- 0,110	0,052	- 0,012
X4	0,420	1,521	1,623	1,619	2,019	1,585
X5	0,998	1,101	1,320	1,321	1,451	1,295
<b>Z - skóre</b>		<b>2,525</b>	<b>2,069</b>	<b>2,348</b>	<b>3,060</b>	<b>2,600</b>

- **Index IN05 společnosti AQUATIS**

Zatímco hodnoty Altmanova modelu vycházely primárně v horní polovině šedé zóny, Index IN05 byl více pestrý. Veškeré vypočítané hodnoty jsou výrazně zkresleny prostřednictvím poměru mezi EBITem a nákladovými úroky, protože společnost ve sledovaném období nedisponovala citelným úvěrovým zatížením, a to v kombinaci se záporným provozním výsledkem hospodaření přineslo extrémně vysoké záporné hodnoty. Z pohledu indexu IN05 lze situace ve společnosti označit za nestabilní, protože v roce 2014 tvoří zápornou hodnotu, v roce 2016 tvoří uspokojivou hodnotu a v posledním roce spadá výsledkově do intervalu šedé zóny. V letech 2013 a 2015 společnost indikuje příliš nízkou hodnotu, čímž signalizuje problémy.

**Tabulka č. 18: Index IN05 společnosti AQUATIS**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Položka	Váha	2011	2012	2013	2014	2015
A	0,13	0,33	0,34	0,40	0,46	0,39
B	0,04	0,36	-0,36	0,36	0,36	0,24
C	3,97	0,03	-1,01	-0,40	0,23	0,01
D	0,21	0,23	0,28	0,28	0,30	0,27
E	0,09	0,27	0,29	0,31	0,42	0,34
IN05		<b>1,22</b>	<b>-0,46</b>	<b>0,96</b>	<b>1,78</b>	<b>1,24</b>

- **Altmanův model společnosti Hydroprojekt**

Společnost Hydroprojekt je na tom ve srovnání se společností AQUATIS mnohem lépe. Její hodnoty spadají hned ve čtyřech případech do intervalu, který nesignalizuje žádné ohrožení. Do šedé zóny spadá společnost pouze v jednom roce, a to v roce 2013. Velkou roli zde hraje poměr VK/CZ, který má největší podíl na výsledných hodnotách.

**Tabulka č. 19: Altmanův model společnosti Hydroprojekt**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Položka	Váha	2013	2014	2015	2016	2017
X1	0,717	0,581	0,636	0,632	0,669	0,699
X2	0,847	0,311	0,339	0,341	0,433	0,418
X3	3,107	0,049	0,092	0,089	0,035	0,044
X4	0,420	1,772	2,360	1,982	2,529	2,288
X5	0,998	1,174	1,284	1,140	1,108	0,993
<b>Z - skóre</b>		<b>2,749</b>	<b>3,303</b>	<b>2,988</b>	<b>3,122</b>	<b>2,944</b>



- **Index IN05 společnosti Hydroprojekt**

Ve srovnání s Altmanovým modelem jsou výstupy indexu IN05 méně optimistické. Jelikož tento index značí tvorbu hodnoty společnosti, měly by být v ideálním případě hodnoty mimo šedou zónu a s rostoucím trendem. To není patrné, protože ve všech letech spadá podnik do šedé zóny, tj. mezi hodnoty 0,9 až 1,6. Tato skutečnost je nejvíce ovlivněna právě tím, že podnik nevykazuje žádné nákladové úroky. Položka B je ve všech letech nahrazena hodnotou 9 a následně roznásobena příslušným koeficientem.

**Tabulka č. 20: Index IN05 společnosti Hydroprojekt**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Položka	Váha	2011	2012	2013	2014	2015
A	0,13	0,36	0,44	0,39	0,46	0,43
B	0,04	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
C	3,97	0,19	0,37	0,37	0,15	0,19
D	0,21	0,25	0,27	0,24	0,23	0,21
E	0,09	0,24	0,29	0,27	0,31	0,35
IN05		<b>1,39</b>	<b>1,72</b>	<b>1,62</b>	<b>1,51</b>	<b>1,54</b>

## 4.2 Vyhodnocení analýz

Z krátkodobého hlediska byla zkoumaná společnost AQUA PROCON ve většině oblastí nejlepší. Konkrétně v oblasti běžné likvidity dosahovala téměř o 1,5 % lepší výsledky než konkurenti. Naprosto totožně dominuje společnost i v případě pohotové likvidity, kde v celém sledovaném období vykazuje lepší výsledky než konkurence. U okamžité likvidity, co by nejlikvidnějšího ukazatele, je poukázáno na problém. Společnost si roky držela vysoký poměr neefektivně drženého kapitálu v likvidní formě. Nicméně právě díky tomu zvládala hradit závazky, a dokonce vykázat zisk i v roce 2016, který byl z pohledu společnosti nejméně úspěšný a v rámci sledovaného období se odkazoval i na nejnižší tržby (77 mil. Kč).

V rámci zadluženosti má společnost nejvyšší koeficient samofinancování, který ve všech letech přesahuje hodnotu 80 %. Podle literatury a řízení kapitálu tedy společnost neefektivně pracuje s cizími zdroji. Ve sledovaném období byly úrokové sazby na historických minimech, je tedy otázkou, proč nebyly využity cizí zdroje ve větší míře.

Podstatně efektivněji si počínaly konkurenční společnosti, které vykazovaly poměr vlastních zdrojů na úrovni 60 až 70 %, čímž využili i levného cizího kapitálu.

Z pohledu dlouhodobých hledisek byli společnosti porovnány na bázi ziskovosti. Například u rentability vlastního kapitálu dosahovala společnost AQUA PROCON velice dobrých hodnot v letech 2013 – 2015. Rok 2016 byl pro společnost nejméně úspěšným. Podobný trend je vidět i u Hydroprojektu, který vykázal v roce 2016 nejhorší výsledky. U obou společností je to dáno poklesem tržeb. Pouze AQUATIS měl rok 2016 ve všech směrech úspěšný. Nicméně na rentabilitu má dopad i fakt, že byl AQUATIS ve třech z pěti let ve ztrátě. V posledních dvou letech jsou u Hydroprojektu a AQUA PROCONU náznaky růstu. Podobný trend lze očekávat i v dalším účetním roce. Rentabilita celkových aktiv a rentabilita tržeb mají prakticky hodně podobné průběhy s tím, že v průměru si v nich nejlépe stojí právě společnost SWECO Hydroprojekt.

V oblasti aktivity si AQUA PROCON stojí dobře s výjimkou obratu celkových aktiv. U tohoto ukazatele je nejhorší ze všech tří sledovaných společností, protože dosahuje hodnot blížících se číslu 0,5, zatímco konkurenti atakují optimální hodnotu 1,0. Z toho plyne, že k obrátce celkových aktiv dojde minimálně jednou do roka. Při porovnání doby splatnosti pohledávek a doby splatnosti závazků je patrné, že všechny společnosti dříve platí závazky, než inkasují platby. Tuto situaci by tak měly řešit, protože dojde-li k naplnění předpokladů a další roky povedou k vyšším obrátům, musí očekávat i nárůst poměru pohledávek, které budou po splatnosti. Na tuto problematiku se budu dále odkazovat v návrhové části.

V rámci soustav ukazatelů byli na tom oba konkurenti relativně dobře. U Altmanova modelu a případě indexu IN05 byli většinu období v šedé zóně. Zkoumaná společnost byla na tom v rámci soustav lépe. Dokládají to hodnoty ve výkazech a hodnocení ukazatelů s přihlédnutím na vývoj tržeb.

Benchmarking lze tedy z pohledu zkoumané společnosti hodnotit kladně. Vytknout se dají prakticky tři oblasti, a to poměr zdrojů financování, kde by měla společnost více zapojit cizí zdroje financování ve srovnání s konkurencí. Dále by měla společnost lépe rozložit likvidní kapitál, protože při vyšší míře nejlikvidnějších položek nedochází k efektivnímu zhodnocení a tlačit na míru pohledávek po splatnosti směrem dolů.

Veškeré zjištěné skutečnosti jsou zahrnuty v přiložené SWOT analýze.

**Tabulka č. 21: SWOT analýza společnosti AQUA PROCON**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle analytické části)

Interní prostředí	Silné stránky podniku (STRENGTHS)	Slabé stránky podniku (WEAKNESSES)
	Stabilní postavení na českém trhu.	Hlavní produkční síla je na tuzemském trhu.
	Dlouholetá tradice (od roku 1992).	Vysoký dopad v případě odlivu stálých pracovních sil.
	Pravidelné investice do systémů (GIS, BIM).	Rostoucí konkurence.
	Stabilní zaměstnanecká základna.	Splatnost závazků je výrazně kratší než inkaso pohledávek.
	Zkušenosti v oboru, reference.	Minimální využívání cizích zdrojů.
	Vysoký koeficient samofinancování.	Klesající tendence splatnosti závazků.
	Dle souhrnných indexů je společnost mimo ohrožení.	
Externí prostředí	Příležitosti (OPPORTUNITIES)	Hrozby (THREATS)
	Expanze na východní trhy - např. modernizace VHP.	Zvýšení nároků ze stran ekologických požadavků.
	Možnost expanze na developerský trh.	Ekonomická krize.
	Rozšíření působnosti v rámci ČR.	Omezení dotační politiky ze strany EU.
	Investice do stálých aktiv z přebytku likvidního kapitálu v kombinaci s cizími zdroji.	Fluktuace zaměstnanců.
		Ztráta platební schopnosti v důsledku neefektivního inkasa pohledávek.

Po identifikaci slabých míst a jejich porovnání s konkurencí a sledovaným oborem přichází na řadu řešení problémů. Tato řešení, respektive návrhy, budou podrobně rozebrány a vyčísleny v následující kapitole. Mimo optimalizace platební bilance, na kterou budu aplikovat pojištění pohledávek a tím se budu snažit zrychlit jejich splatnost, zmíním i možnost investice do stálých aktiv. Tato možnost se zde nabízí, protože z pohledu bonity se jedná o zdravý podnik s minimálním zadlužením.

## 5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

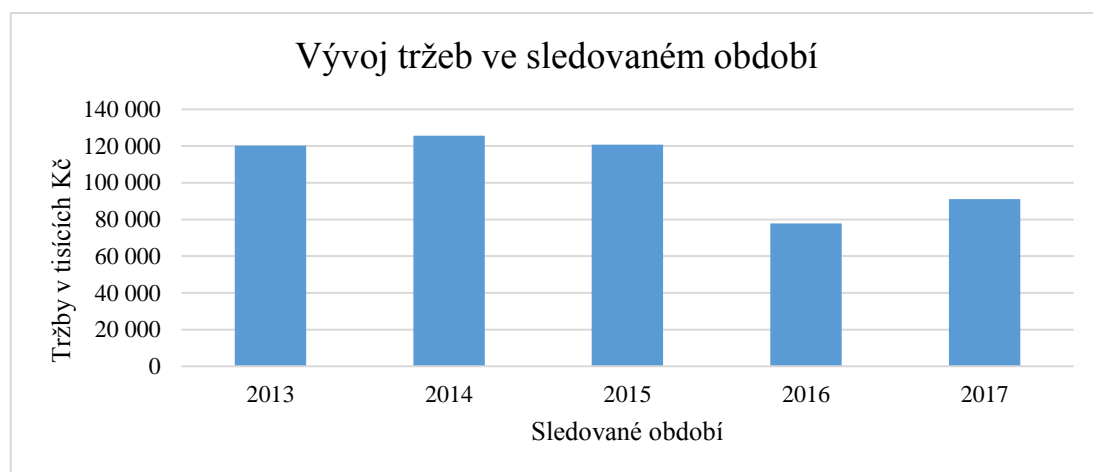
Návrhová část práce přímo navazuje na výstupy z předchozí kapitoly a je částí závěrečnou. Bude obsahovat konkrétní řešení odhalených problémů.

V návaznosti na zhodnocení analýz jsem prostřednictvím benchmarkingu indentifikoval následující slabá místa společnosti:

- neefektivní financování společnosti – kapitálová struktura je tvořena až z 90 % vlastními zdroji,
- neefektivní platební saldo – inkaso pohledávek je zpožděno průměrně o 60 dní za splatností závazků,
- vysoká míra prostředků držených v likvidní formě.

Uvedenými slabými místy se budu v této části práce podrobněji zabývat.

Veškeré ukazatele, které přispěly k identifikaci těchto bodů, vychází z hodnot uvedených ve finančních výkazech v rámci celého sledovaného období, tedy letech 2013 až 2017. Výstupy z těchto ukazatelů během sledovaného období nevykazovaly žádné výrazné problémy, které by měly dopad na finanční zdraví společnosti. Daleko více je zde patrný dopad vývoje evropských dotací, což dokládá i vývoj tržeb v následujícím grafu.



**Graf č. 15: Vývoj tržeb ve sledovaném období**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)

Dotační programy mají vždy vytyčený cyklus, během kterého se musí peníze vyčerpat. Přejít tohoto cyklu je patrný nejen z příloženého grafu, ale i z vývoje ukazatelů v rámci hodnot z celého oboru, které jsou zastoupeny v analytické části. Rok 2016 tedy nejvíce ovlivnila nejistota, v jakém rozsahu budou vypsány dotační tituly a jak dlouho potrvá, než se projekty rozběhnou.

Ačkoliv je v roce 2016 patrný opravdu výrazný pokles napříč všemi ukazateli, společnost jej ustála. Výrazné problémy nenasvědčuje ani průběhy soustav ukazatelů, kde společnost neidentifikuje žádné hrozby. A to jak v případě Altmanova modelu, tak v případě indexu IN05. V obou zmíněných soustavách si společnost stojí mnohem lépe, než konkurenti a převyšuje i tržní průměry. Samozřejmě je to dáno řízením společnosti. Právě v roce 2016 se projevila smysluplnost držení likvidních zdrojů. Nicméně je otázkou, zda vývoj likvidity neuzpůsobovat tržním podmínkám.

V rámci sledovaného období výrazně přesahují vypočítané hodnoty ve všech oblastech likvidity doporučené i tržní hodnoty. To může být v dlouhém období problematické. Zejména potom v situaci, kdy dojde k nárůstu tržeb. Oběžná aktiva společnosti totiž téměř kopírují vývoj tržeb.

V souvislosti s likviditou zmíním i problematiku pohledávek. Jejich vývoj a poměr na celkových aktivech sice klesá, nicméně v úvodu období dosahovaly pohledávky úroveň přes 20 % z celkových aktiv. Jejich opětovný nárůst lze čekat s rostoucí tendencí tržeb, který by měl být viditelný již v roce 2017 a měl by pokračovat i nadále. Právě z tohoto důvodu by měla společnost zefektivnit platební schopnost, protože v rámci sledovaného období předchází doba splatnosti dobu inkasa o více než 60 dní, čili klade zbytečné nároky na likviditu. Porovnání doby inkasa a doby splatnosti zachycuje následující tabulka.

**Tabulka č. 22: Platební bilance ve sledovaném období**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)

Platební bilance	2013	2014	2015	2016	2017
Doba inkasa pohledávek [ve dnech]	109,51	101,79	98,04	100,57	61,97
Doba splatnosti závazků [ve dnech]	42,68	22,01	37,57	15,59	7,94
Rozdíl [ve dnech]	66,82	79,77	60,47	84,98	54,02

Pro společnost je dlouhodobě neefektivní, aby doba splatnosti byla výrazně kratší než doba inkasa. Společnost by se tak mohla ocitnout krátkodobě v platební neschopnosti, protože pohledávky nejsou likvidní položkou. U tohoto srovnání se očekává klesající trend doby inkasa a konstantní, nebo mírně rostoucí trend doby splatnosti.

České společnosti obvykle stanovují dobu splatnosti pohledávek okolo 55 dní s tím, že zahraničním společnostem stanovují průměrně o 10 dní méně. S ohledem na aktuálně platnou legislativu si mohou podnikatelé určit splatnost až na 60 dní po uskutečnění plnění a v mimořádných případech i delší (30).

Pohledávky po splatnosti dosahují u společnosti AQUA PROCON v průměru přes 20 % na celkových pohledávkách z obchodních vztahů. Jejich konkrétní výši napříč sledovaným obdobím zachycuje následující tabulka.

**Tabulka č. 23: Evidence pohledávek po splatnosti ve společnosti AQUA PROCON**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv AQUA PROCON)

Pohledávky po splatnosti na celkových pohledávkách z OV	2013	2014	2015	2016	2017
Pohledávky z obchodních vztahů (v tis. Kč)	36 555	35 538	32 897	16 948	12 953
Z toho po splatnosti (v tis. Kč)	7 467	7 886	8 630	1 658	3 404
Podíl v %	20,43 %	22,19 %	26,23 %	9,78 %	26,28 %

Vypočítané hodnoty vybízí k nápravě situace a snaze zamezit vzniku nedobytných pohledávek. Jejich výše sice nelze plně redukovat, nicméně lze ji omezit.

V současné praxi se využívá mnoho nástrojů pro redukcí pohledávek vůči odběratelům. Využívá se faktoring, forfaiting, skonto nebo pojištění pohledávek. V tomto případě využiji pojištění pohledávek. S tímto nástrojem jsem již obeznámen z tvorby bakalářské práce a stejně jako před dvěma roky, i nyní jsem jej diskutoval s makléřskou společností PM Czech & Partner, která sídlí v IBC v Brně.

## 5.1 Pojištění pohledávek

Pojištění pohledávek se využívá, jak již bylo zmíněno, pro zefektivnění platební bilance. Pojištěním pohledávek se na českém trhu zabývají čtyři pojišťovny a to Credendo, Coface, Atradius a Euler Hermes (30).

Pojištění je velice často využíváno společnostmi, které prodávají zboží na faktury, čímž se vystavují značnému riziku, že nebude faktura uhrazena. V tomto případě se jedná o společnost, které hrozí riziko neuhrazení faktur za projekční činnost.

Většina společností působících na českém trhu řeší prostřednictvím pojištění tuzemskou klientelu, stejně tak plánují implementovat toto řešení na společnost AQUA PROCON. Drtivá většina obratu společnosti vzniká právě při zakázkách na území ČR (27).

### **5.1.1 Podmínky a popis pojistného produktu**

Pojištění se řídí platnou legislativní úpravou o neživotním pojištění a je koncipováno podobně jako majetkové pojistné produkty, tedy na dobu dvanácti po sobě jdoucích měsíců s automatickou obnovou. Smlouvy je možné vypovědět šest týdnů před datem výročí. Z pohledu společnosti se tedy potenciální úpravy řeší s ohledem na škodní průběh a předpis pojistného pro další pojistné období.

Níže uvedené proměnné ovlivňují kalkulaci pojistného:

- velikost obratu společnosti,
- druh odvětví, kde společnost působí – riziková skupina,
- množství pohledávek po splatnosti a způsob vedení platebního styku se zákazníky,
- výše spoluúčasti na pojistné události (30).

Současná politika centrální banky spěje k posilování sazeb, nicméně tato skutečnost se v pojistném trhu s pohledávkami zatím příliš neprojevuje. Sazby pro stanovování koeficientů jsou na historických minimech. Svoji váhu na tom má i tlak pojišťoven na získávání konkurenčních klientů, kteří si díky nabídkám drží lukrativní sazby. Konkrétně se bavíme o rozpětí sazeb mezi 0,01 až 0,5 %.

Výpočet pojistného je tedy ovlivněn nejen stanoveným koeficientem na základě obratu a rizika, ale i spoluúčastí. Ta se pohybuje v rozmezí 5 % až 25 %. Historicky začínaly pojišťovny na 5 %.

Poměr či výše obratu není stanovována automaticky, ale na každého odběratele zvlášť. Odběratelé jsou během výpočtů zkoumáni analytickými týmy pojišťoven – zejména stránka bonity, zadluženosti a jiné informace z finančních výkazů. Mimo informace z výkazů studují analytici i insolvenční rejstříky. Tato fáze se nazývá presscoring. Pojištěný tak s produktem obdrží i komplexní informace o rizikovosti svých odběratelů (30).

Tyto informace tak podniku mohou sloužit pro:

- učinění správných rozhodnutí při výběru zákazníků,
- včasná varování o potenciálních problémech z oblasti zákazníků,
- vstup na nové trhy (31).

Obvykle se společností doporučuje pojistit si celý obrat společnosti. Dojde tak k diverzifikaci rizika. Společnosti si obvykle pojišťují jen rizikovější část obratu. Je tedy čistě na jejich zvážení, jaká je míra rizika, kdyby se jejich stabilní zákazník dostal náhle do problémů. Pojištění celého obratu se pochopitelně promítá i do sazby, která je při vyšším obratu nižší.

### **5.1.2 Výhody pojištění**

Pojištění pohledávek společnosti přináší tyto výhody:

- jistotu úhrady pohledávek – po odečtení spoluúčasti,
- vymáhání je plně v režii pojišťovny,
- usnadnění cesty k úvěrům v bankovních institucích – pojištění pohledávek slouží jako zajištění pro instituce, které poskytují úvěrové rámce,
- společnost dostane bonitní informace o svých zákaznících (32).

Po přihlédnutí k výhodám, které s sebou pojištění pohledávek přináší, je třeba zmínit i možnost kombinace připojištění např. platebních záloh. Připojištění a jejich nastavení je přímo otázkou zájmu zákazníka.

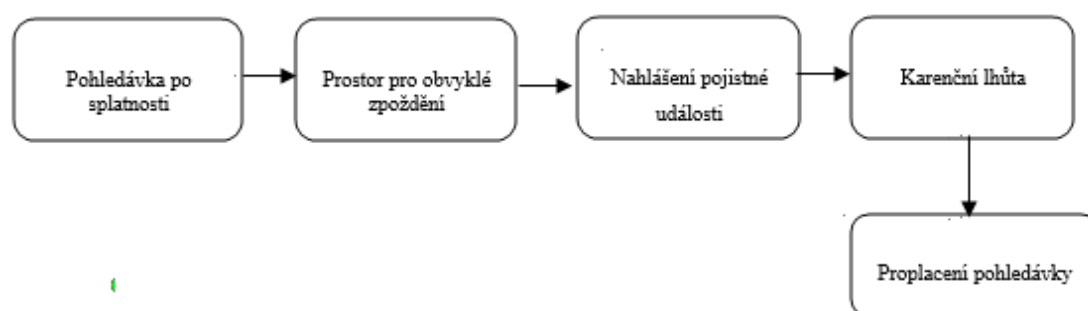
Pojistný produkt si může společnost sjednat přímo v pojišťovně, nebo může využít služeb kvalifikovaných makléřů. Rozdílů v tomto postupu je poměrně mnoho. Já bych jako



hlavní zmínil případný mzdový náklad na kompetentní osobu, která jako zaměstnanec měla na starosti vyplňování měsíčních hlášení, správu limitů, faktur po splatnosti a řešení pojistných událostí. Při volbě makléře se této zátěži společnost vyhne. Ušetří mzdové náklady a má k dispozici bezplatnou službu, protože makléř je placen provizí z placeného pojistného. Pojistné by bylo při sjednání v pojišťovně naprosto totožné. Další výhodou je možnost přechodu k jiným pojišťovnám, což spadá do agendy makléře, který má o situaci na trhu aktuální informace (30).

### 5.1.3 Řešení škodních událostí

Inkaso pojistného plnění probíhá po karenční době, která většinou trvá 5 měsíců od nahlášení pojistné události. Pokud je pohledávka po splatnosti, je zde stanovena lhůta, která akceptuje obvyklé zpoždění plateb. Tato lhůta dává společnosti manévrovací prostor pro samovymáhání. Po této lhůtě je již klient povinen událost nahlásit. Postup řešení škodní události zachycuje následující obrázek (30).



Obrázek č. 9: Postup řešení škodní události v pojištění pohledávek  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 30)

### 5.1.4 Aplikace pojištění na společnost AQUA PROCON

Při aplikaci vycházím z předpokladu, že by si společnost tento nástroj zvolila. Níže počítaná kalkulace vychází z informací, které jsem získal během osobního setkání se zástupkyní makléřské společnosti PM Czech & Partner.

Obrat společnosti se ve sledovaném období pohybuje okolo 100 mil. Kč. V návaznosti na tuto skutečnost jsem stanovil pro výpočet základnu 30 mil. Kč. Výsledná přidělená

sazba není tak důležitá jako minimální pojistné. To se u tohoto obratu pohybuje v rozmezí 55 až 100 tis. Kč za kalendářní rok. Na minimální pojistné je následně vázán rozsah pojistného krytí, který se pohybuje v rozmezí 25 - 40 násobku placeného pojistného. Při ročním pojistném 100 tis. Kč tak může být společnost kryta do výše 2,5 až 4 mil. Kč.

Pro níže uvedený výpočet počítám s variantou krytí při pojistném 100 tis. Kč na obrat 30 mil. Kč a výši krytí 3 mil. Kč. Těmto parametrům jsem po konzultaci přidělil sazbu 0,39 %. Minimální pojistné zde zastupuje 70 % z pojistného, protože zde vstupují slevy a koeficient za riziko. Samozřejmě, zde společnost musí počítat se spoluúčastí. Spoluúcast je pro tento případ stanovena na 10 % jako střední cesta. Hodnota spoluúčasti mi byla doporučena s ohledem na skutečnost, že větší společnosti si obvykle volí spoluúčasti ve výši 5 %.

**Tabulka č. 24: Výpočet pojistného**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 30)

Položky výpočtu pojistného	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové tržby (v tis. Kč)	120 175	125 692	120 794	77 767	91 108
30 % tržeb pro výpočet pojistného (v tis. Kč)	36 053	37 708	36 238	23 330	27 332
Zvolená pojistná sazba	0,39 %	0,39 %	0,39 %	0,39 %	0,39 %
Přepočet na pojistný základ (v tis. Kč)	141	147	141	91	107
Minimální pojistné (v tis. Kč)	98	103	99	64	75

Vypočítané náklady v podobě pojistného jsou společnosti známi dopředu, což je pochopitelně výhodné ve srovnání s náhlou ztrátou plynoucí ze zhoršené platební schopnosti zákazníků. Vzít v potaz se musí i oportunitní náklady, do kterých vstupují položky jako správa pohledávek, vymáhání inkasa po splatnosti aj. Všechny tyto náklady přebírá pojišťovna.

Cílem pojištění je snížit podíl pohledávek po splatnosti na 50 % z původních hodnot. Tento propočet zahrnuje následující přiložená tabulka.

**Tabulka č. 25: Stav pohledávek po zavedení pojištění**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů a 30)

Hodnoty pohledávek po zavedení pojištění	2013	2014	2015	2016	2017
Pohledávky z obchodních vztahů (v tis. Kč)	32 822	31 595	28 582	16 119	11 251
Z toho po splatnosti (v tis. Kč)	3 734	3 943	4 315	829	1 702
podíl v %	11,38 %	12,48 %	15,10 %	5,14 %	15,13 %

Pojištění by v tomto případě vedlo k efektivnějšímu řešení problému s platební bilancí. V souvislosti s tím, zde vstupuje ještě splatnost závazků. V tomto případě by bylo pro společnost akceptovatelné prodlužovat dobu splatnosti závazků z OV, nebo alespoň setrvat na jejich hodnotě.

## 5.2 Doporučení ke kapitálové struktuře

Z vypočítaných hodnot plyne, že je společnost ve skvělé kondici. Tato skutečnost se kladně promítá i do bonitní situace a dalších bankami sledovaných ukazatelů. Společnost je tedy z mého pohledu připravena pro možnost většího projektu, který bude spolufinancován bankovním subjektem. Tato možnost by vyřešila i příliš vysoký poměr likvidních aktiv a poměr cizích aktiv ve společnosti.

Společnost AQUA PROCON má dle CZ NACE zaregistrovanou i výstavbu bytových a nebytových budov a zprostředkovatelskou činnost v oblasti realit. Právě přes tyto činnosti by mohla vést cesta k zefektivnění stálých aktiv.

AQUA PROCON prostřednictvím vlastněné společnosti AP PLAN chystá v Brně poměrně rozsáhlý projekt, který by měl zahrnovat 70 bytových prostor doplněných o nebytové prostory. Zveřejněné informace hovoří o projektu za půl miliardy korun. Pokud by se společnost rozhodla spojit s touto činností i změnu sídla společnosti, mohla by případně původní sídlo na lukrativních pozemcích prodat a tím část úvěru umořit.

Určité množství bytových jednotek bude vhodné prodat a využít tak kapitál kupujících pro výstavbu, což je běžnou praxí. Zbývá část bytů by se dala využít na dlouhodobý pronájem, čímž by společnost získala příspěvek na úhradu fixních nákladů v podobě příjmu z nájmu. Mimo bytových nájemních ploch by měl komplex zahrnovat

i kancelářské plochy a plochy pro služby. Příjmy z těchto ploch by rovněž snižovaly náklady na provoz komplexu.

V úvahu tedy připadá modelový výpočet pro 70 bytových jednotek. Určitou část z nich by mohla společnost prodat a získat výše zmíněný kapitál. Zbylou část bytů by mohla společnost pronajímat. Lokalita Brno – Černá pole je poměrně lukrativní a ceny bytů se zde pohybují v rozmezí od 55 do 75 tis. Kč/m<sup>2</sup>. Cena pronájmů bytových prostor se zde pohybuje okolo 220 Kč/m<sup>2</sup> (33).

V modelovém příkladu nejsou zahrnuta data zohledňující kancelářské prostory a prostory pro služby. Celkový koncept skladby prostor nebyl dosud zveřejněn. Kalkulace cen bytových prostor byla stanovena uprostřed cenového rozpětí.

**Tabulka č. 26: Předpokládané inkaso z prodeje 50 bytových prostor**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 33)

Počet bytových jednotek	Cena stanovená na 1 m <sup>2</sup>	Průměrná velikost bytových prostor	Inkaso za 1 bytovou jednotku	Příjem pro společnost
50	64 000 Kč/m <sup>2</sup>	55 m <sup>2</sup>	3 520 000 Kč	176 000 000 Kč

Inkaso plynoucí z pronájmů zbylých bytových ploch je vyčísleno v následující tabulce.

**Tabulka č. 27: Předpokládané měsíční inkaso plynoucí z pronájmů 20 bytových jednotek**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 33)

Počet bytových jednotek	Nájem za 1 m <sup>2</sup>	Průměrná velikost bytových prostor	Inkaso za 1 bytovou jednotku	Příjem pro společnost
20	220 Kč/m <sup>2</sup>	55 m <sup>2</sup>	12 100 Kč	242 000 Kč

Modelové výpočty byly sestaveny z důvodu vyčíslení potenciální spoluúčasti na financování projektu. Z vypočítaných hodnot plyne, že příjem z prodeje bytů by pokryl přibližně 35 % z celkového investičního záměru. Po zkolaudování a předání bytových jednotek by společnost inkasovala přibližně 242 000 Kč měsíčně. Tato částka by mohla pokrýt část fixních nákladů.

Výše uvedené kalkulace vychází z průměrných cen realit a průměrných cen nájemních prostor. Jejich konečnou výši si stanoví společnost, stejně jako poměr bytů určených k pronájmu a prodeji. Velkou roli zde bude hrát i množství nájemních prostor, způsob financování projektu, vývoj cen nemovitostí, ekonomická situace a jiné.

## ZÁVĚR

Práce se zabývá hodnocením finanční výkonnosti prostřednictvím metody benchmarking. Tato metoda je v práci provedena ve dvou formách. První formou je srovnání výkonnosti v rámci oboru podnikání dle CZ NACE a příslušného segmentu společností z dat databáze Amadeus. Ve druhém kroku byla společnost porovnána s dvěma přímými konkurenty. Na základě výsledků plynoucích se zmíněného postupu byly navrženy opatření pro zlepšení výkonnosti společnosti.

Problémy identifikované prostřednictvím analytické části jsou definovány a řešeny v návrhové části práce. Z benchmarkingu vyplynulo, že společnost využívá nadměrně vlastní zdroje. Koeficient samofinancování se pohybuje během sledovaného období kolem 90 %. Mimo nízkého zadlužení, drží společnost poměrně velkou část kapitálu v likvidní podobě. Tento fakt společně s neefektivně řízenou platební bilancí vykazuje velké nároky na kapitál. Konkrétní návrhy jsou tedy zaměřeny na zefektivnění inkasa pohledávek, které předbíhá v průměru o 60 dní splatnost závazků. Jako nástroj optimalizace bylo v práci využito pojištění pohledávek. Tento instrument je na trhu běžně využíván a mnohdy jej společnosti kombinují s faktoringem. Návrhy zahrnují i doporučení, která se vztahují k dlouhodobé práci s kapitálem a připravenost společnosti na možnou velkou investici do stálých aktiv a z ní plynoucí příjmy.

Vzhledem k oboru podnikání a historii společnosti je poměrně nereálné plánovat s dlouhodobým předstihem, protože i v krátkém období je nutné dělat četné korekce. Tím nenarážím na běžné chyby v pracovních postupech, ale spíš na nemožnost předvídat tržní podmínky. Vzhledem k neustále rostoucímu tlaku z oblasti ekologie se dá očekávat, že obor bude více regulován. S tím souvisí i určitá podpora z EU i tuzemska. Dotační politika by tak měla být zachována i nadále a pravděpodobně s sebou ponese i velké množství administrativní zátěže. V některých fázích se společnost nevyhne přijímání zakázek s menší marží, aby držela výši obrátu. Klesající marže budou pravděpodobně tlačit společnost v oboru k činnostem na méně rozvinutých trzích východní Evropy. Tam lze sice očekávat vyšší marže, ale hraje zde roli i několik negativních faktorů, např. jiná legislativa a vyšší hrozba nárůstu pohledávek. To je hlavním důvodem, proč byly právě pohledávky v práci řešeny.

Po důkladné analýze a snaze zmapovat obor a jeho problémy jsem došel k závěru, že je společnost po odborné stránce řízena velice dobře. To dokládá i množství referencí, spokojenost zaměstnanců a dobré jméno společnosti.

Zpracování práce mi umožnilo seznámit se s oborem projekce ve vodohospodářských stavbách. Byly mi objasněny faktory, které ovlivňují cenotvorbu zakázek. Díky nim jsem pochopil, co vše má dopad na obor projekčních činností a jaké jsou mezi jednotlivými faktory vazby. Všechny zkušenosti získané během kompletace práce hodnotím velice kladně.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) SYNEK, M., P. MIKAN a H. VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Třetí přepracované vydání. Praha: Economica, 2011. ISBN 978-80-245-1819-0.
- (2) SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003, 213 s. ISBN 80-86419-47-9.
- (3) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, 246 s. : il., grafy. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (4) KAPLAN, Robert S., David P. NORTON a Irena GRUSOVÁ. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010, 325 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-7261-203-1.
- (5) FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005, 263 s. : grafy, tab. ISBN 80-7357-084-X.
- (6) NEUMAIEROVÁ, Inka a Gabriela LECIÁNOVÁ. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*. Praha: Profess Consulting, 2005, xi, 233 s. : il. + 1 CD-ROM. ISBN 80-7259-022-7.
- (7) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. : il. ISBN 978-80-86131-85-6.
- (8) Management Mania: *Zájmové skupiny* [online]. Praha, 2016 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zajmove-skupiny>
- (9) WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009, 248 s. : grafy, tabulky. ISBN 978-80-247-2924-4.
- (10) NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002, 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

- (11) SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 163 s. : il. ISBN 80-214-3325-6.
- (12) NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, 2011, 265 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7261-224-6.
- (13) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 278 s. : il., grafy. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (14) GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. První vydání. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (15) KERKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 172 s. : il. ISBN 80-7179-578-X.
- (16) KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, xiii, 135 s. : il. + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7179-713-5.
- (17) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podnikatelů*. Druhé vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (18) KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: Komplexní průvodce příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- (19) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- (20) KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*. Třetí vydání. Plzeň: A. Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.
- (21) MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 2006, 155 s. : il. ISBN 80-247-1558-9.



- (22) Veřejný rejstřík a sbírka listin: *Výpis z OR společnosti AQUA PROCON*, s.r.o. [online]. Krajský soud v Brně, 2015 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=564091&typ=PLATNY>
- (23) Justice.cz: *Výroční zpráva společnosti AQUA PROCON*, s.r.o. za rok 2017. Justice.cz [online]. 2018 [cit. 2019-05-3]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=56929368&subjektId=564091&spis=694137>.
- (24) Český statistický úřad: *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)
- (25) Kurzy.cz: *Vývoj HDP v ČR za posledních 10 let* [online]. Praha: AliaWeb, spol. s r.o., 2019 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2009>
- (26) MILERSKI, Rudolf, Jan MIČÍN a Jaroslav VESELÝ. *Vodohospodářské stavby*. Vyd. 2. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011, 164 s. : il., plány ; 30 cm. ISBN 978-80-7204-759-8.
- (27) ŠEBEK, J. *Interview*. AQUA PROCON, Palackého třída 768/12, Brno 612 00, 5.4.2019
- (28) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 685 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-247-4642-5.
- (29) SHAFIEE, Majid mohammad, Reyhane HAGHIGHIZADE a Shirin RAHIMZADEH. *A comparative investigation of the impact of e-marketing competitive strategies on e-loyalty with focusing on Porter's model*. In: 2016 10th International Conference on e-Commerce in Developing Countries: with focus on e-Tourism (ECDC) [online]. IEEE, 2016, s. 1-8 [cit. 2019-04-11]. DOI: 10.1109/ECDC.2016.7492966.
- (30) MARTIŠOVÁ, A. *Interview*. PM Czech & Partner, IBC – Příkop 6, Brno 602 00, 29.4.2019
- (31) Pojistitelé na českém trhu. *PM Czech & Partner* [online]. PM partner, 2014 [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <http://www.pmpartner.cz/pojistitele-na-ceskem-trhu/>

(32) Pojištění pohledávek Credirect: *Výhody pojištění*. Credendo [online]. Rue Montoyerstraat 3, 1000 Brussels, Belgium, 2016 [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://www.credendo.com/cz/solution/pojisteni-pohledavek-credirect>.

(33) SREALITY.CZ: *Cenová nabídka realit v lokalitě Brno - Černá pole*. SREALITY.CZ [online]. Seznam.cz, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/hledani/prodej/byty/brno?region=ulice%20t%C5%99%C3%ADda%20Gener%C3%A1la%20P%C3%ADky&ion-id=80541&ion-typ=street>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

a.s. – Akciová společnost

CF – Cash flow

CZ – Cizí zdroje

CZK – Česká koruna

ČNB – Česká národní banka

ČOV – Čistírna odpadních vod

ČR – Česká republika

DM – Dlouhodobý majetek

DHM – Dlouhodobý hmotný majetek

DNM – Dlouhodobý nehmotný majetek

DPH – Daň z přidané hodnoty

EAT – Výsledek hospodaření ze běžné účetní období

EBIT – Provozní výsledek hospodaření

EBT – Výsledek hospodaření před zdaněním

EU – Evropská unie

EUR – Euro

FA – Finanční analýza

Kč – Korun českých

KFM – Krátkodobý finanční majetek

Kr. BÚ – Krátkodobé bankovní úvěry

Kr. z. – Krátkodobé závazky

PESTLE – Analýza zkoumající vnější faktory působící na podnik (Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Legislativní a Ekologické)

ROA – Rentabilita celkových aktiv

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

ROI – Rentabilita investic

ROS – Rentabilita tržeb

SWOT – Analýza silných a slabých stránek podniku zahrnuje (Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti a Hrozby)

Tis. – Tisíc korun

USD – Americký dolar

VH – Výsledek hospodaření

VK – Vlastní kapitál

VZZ – Výkaz zisků a ztrát

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf č. 1: Běžná likvidita ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů).....	63
<b>Graf č. 2: Pohotová likvidita ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů).....	64
<b>Graf č. 3: Okamžitá likvidita ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů).....	66
<b>Graf č. 4: Celkové zadluženost ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů).....	67
<b>Graf č. 5: Koeficient samofinancování ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů) .....	68
<b>Graf č. 6: Rentabilita vlastního kapitálu ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů) .....	70
<b>Graf č. 7: Rentabilita celkových aktiv ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů) .....	71
<b>Graf č. 8: Rentabilita tržeb ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů).....	72
<b>Graf č. 9: Obrat celkových aktiv ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů).....	73
<b>Graf č. 10: Inkaso pohledávek ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů).....	74
<b>Graf č. 11: Doba splatnosti závazků ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů) .....	75
<b>Graf č. 12: Srovnání doby splatnosti závazků a inkasa pohledávek</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	76

<b>Graf č. 13: Altmanův bankrotní model společnosti AQUA PROCON (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů).....</b>	<b>77</b>
<b>Graf č. 14: Index IN05 společnosti AQUA PROCON (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....</b>	<b>79</b>
<b>Graf č. 15: Vývoj tržeb ve sledovaném období (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti).....</b>	<b>84</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14, s. 191) .....</b>	<b>22</b>
<b>Obrázek č. 2: Model "7S" firmy McKinsey (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15) .....</b>	<b>24</b>
<b>Obrázek č. 3: SWOT analýza podle Grasseové (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14, s. 297) .....</b>	<b>26</b>
<b>Obrázek č. 4: Schéma Stakeholderů dle prof. Vebera (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 8) .....</b>	<b>28</b>
<b>Obrázek č. 5: Vazby mezi účetními výkazy (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 10) .....</b>	<b>31</b>
<b>Obrázek č. 6: Demingův PDCA cyklus (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12) .....</b>	<b>46</b>
<b>Obrázek č. 7: Sídlo společnosti AQUA PROCON (Zdroj: 24) .....</b>	<b>47</b>
<b>Obrázek č. 8: Organizační struktura skupiny PROCON GROUP (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 23) .....</b>	<b>49</b>
<b>Obrázek č. 9: Postup řešení škodní události v pojištění pohledávek (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 30) .....</b>	<b>89</b>

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka č. 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 7).....	30
<b>Tabulka č. 2: Vývoj průměrných ročních hodnot inflace ve sledovaném období</b> Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24) .....	53
<b>Tabulka č. 3: Vývoj kurzu CZK/EUR ve sledovaném období</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24).....	53
<b>Tabulka č. 4: Vývoj průměrné hrubé mzdy a nezaměstnanosti v letech 2013 - 2017</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24).....	54
<b>Tabulka č. 5: Běžná likvidita ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů).....	63
<b>Tabulka č. 6: Pohotová likvidita ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů).....	64
<b>Tabulka č. 7: Okamžitá likvidita ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů).....	65
<b>Tabulka č. 8: Celková zadluženost ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů) .....	67
<b>Tabulka č. 9: Úrokové krytí ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů).....	68
<b>Tabulka č. 10: Rentabilita vlastního kapitálu ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů).....	69
<b>Tabulka č. 11: Rentabilita celkových aktiv ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů).....	70
<b>Tabulka č. 12: Rentabilita tržeb ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů).....	72



<b>Tabulka č. 13: Obrat celkových aktiv ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů) .....	73
<b>Tabulka č. 14: Doba obratu pohledávek ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů) .....	74
<b>Tabulka č. 15: Doba splatnosti závazků ve srovnání s oborem a konkurenty</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Amadeus a účetních výkazů) .....	75
<b>Tabulka č. 16: Srovnání doby inkasa a doby splatnosti</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....	76
<b>Tabulka č. 17: Altmanův bankrotní model společnosti AQUATIS</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....	79
<b>Tabulka č. 18: Index IN05 společnosti AQUATIS</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....	80
<b>Tabulka č. 19: Altmanův model společnosti Hydroprojekt</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....	80
<b>Tabulka č. 20: Index IN05 společnosti Hydroprojekt</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů) .....	81
<b>Tabulka č. 21: SWOT analýza společnosti AQUA PROCON</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle analytické části) .....	83
<b>Tabulka č. 22: Platební bilance ve sledovaném období</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti) .....	85
<b>Tabulka č. 23: Evidence pohledávek po splatnosti ve společnosti AQUA PROCON</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv AQUA PROCON) .....	86
<b>Tabulka č. 24: Výpočet pojistného</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 30) .....	90
<b>Tabulka č. 25: Stav pohledávek po zavedení pojištění</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů a 30) .....	91

<b>Tabulka č. 26: Předpokládané inkaso z prodeje 50 bytových prostor</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 33).....	92
---	----

<b>Tabulka č. 27: Předpokládané měsíční inkaso plynoucí z pronájmů 20 bytových jednotek</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 33).....	92
--	----

## SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha č. 1: Rozvaha společnosti AQUA PROCON v letech 2013 - 2017 v tis. Kč - AKTIVA** (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)..... I

**Příloha č. 2: Rozvaha společnosti AQUA PROCON v letech 2013 - 2017 v tis. Kč – PASIVA** (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)..... III

**Příloha č. 3: Výkaz zisků a ztrát společnosti AQUA PROCON v letech 2013 – 2017 v tis. Kč** (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)..... V

**Příloha č. 1: Rozvaha společnosti AQUA PROCON v letech 2013 - 2017 v tis. Kč - AKTIVA**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Označení	AKTIVA	2013	2014	2015	2016	2017
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>161 743</b>	<b>171 986</b>	<b>184 233</b>	<b>176 388</b>	<b>182 785</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>40 711</b>	<b>74 133</b>	<b>77 188</b>	<b>88 807</b>	<b>112 412</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>2 232</b>	<b>3 278</b>	<b>2 664</b>	<b>9 209</b>	<b>11 555</b>
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	2 491	2 225	1 751	1 470
B. I. 2.	Ocenitelná práva	2 232	787	439	217	4 515
B. I. 2. 1.	Software	2 232	787	439	217	4 515
B. I. 5.	Poskytnuté zálohy za DNM a nedokončený DNM	0	0	0	7 241	5 570
B. I. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	7 241	5 570
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>38 367</b>	<b>38 743</b>	<b>38 412</b>	<b>43 485</b>	<b>64 349</b>
B. I. 1.	Pozemky a stavby	32 920	32 029	31 139	29 200	28 310
B. I. 1. 1.	Pozemky	10 754	10 754	10 754	9 705	9 705
B. I. 1. 2.	Stavby	22 166	21 275	20 385	19 495	18 605
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	5 263	6 262	6 061	7 089	8 095
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	184	452	1 212	7 196	27 944
B. II. 5. 1.	Poskytnuté zálohy za DHM	0	248	0	0	0
B. II. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	184	204	1 212	7 196	27 944
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>112</b>	<b>32 112</b>	<b>36 112</b>	<b>36 113</b>	<b>36 508</b>
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	112	32 112	36 112	36 113	36 508
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
B. III. 4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	0	0	0	0	0
B. III. 5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B. III. 6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B. III. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>119 314</b>	<b>95 467</b>	<b>105 175</b>	<b>85 718</b>	<b>67 414</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>29 428</b>	<b>24 825</b>	<b>21 281</b>	<b>25 134</b>	<b>41 207</b>
C. I. 1.	Materiál	0	0	0	0	0
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	29 428	24 825	21 281	25 134	41 207

C. I. 3.	Výrobky	0	0	0	0	0
C. I. 4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
C. I. 5.	Zboží	0	0	0	0	0
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy a zásoby	0	0	0	0	0
<b>C. II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>78 975</b>	<b>50 417</b>	<b>40 634</b>	<b>27 336</b>	<b>20 964</b>
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	36 877	6 969	3 753	4 777	3 423
C. II. 1. 5. 4.	Pohledávky z OV	0	0	0	4 777	2 729
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	42 098	43 448	36 881	22 948	17 541
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	36 555	35 538	32 897	16 948	12 953
C. II. 2. 4.	Pohledávky - ostatní	5 543	7 910	3 984	5 611	2 578
C. II. 2. 4. 3.	Stát - daňové pohledávky	198	75	177	1 842	498
C. II. 2. 4. 4.	Krátkodobě poskytnuté zálohy	629	1 157	819	993	919
C. II. 2. 4. 5.	Dohadné účty aktivní	3 332	136	103	129	32
C. II. 2. 4. 6.	Jiné pohledávky	1 384	6 542	2 885	2 647	1 129
<b>C. IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>10 911</b>	<b>20 225</b>	<b>43 260</b>	<b>33 248</b>	<b>5 243</b>
C. IV. 1.	Peníze	753	658	513	399	311
C. IV. 2.	Účty v bankách	10 158	19 567	42 747	32 849	4 932
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 718</b>	<b>2 386</b>	<b>1 870</b>	<b>1 863</b>	<b>2 959</b>
D. I. 1.	Náklady příštích období	1 428	1 514	1 821	1 861	2 765
D. I. 2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
D. I. 3.	Příjmy příštích období	290	872	49	2	194

**Příloha č. 2: Rozvaha společnosti AQUA PROCON v letech 2013 - 2017 v tis. Kč – PASIVA**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)

Označení	PASIVA	2013	2014	2015	2016	2017
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>161 743</b>	<b>171 986</b>	<b>184 233</b>	<b>176 388</b>	<b>182 785</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>133 364</b>	<b>149 956</b>	<b>162 112</b>	<b>163 263</b>	<b>164 778</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
A. I. 2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly ( - )	0	0	0	0	0
A. I. 3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
<b>A. II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>-2 856</b>	<b>-2 756</b>	<b>-2 756</b>	<b>-2 756</b>	<b>-2 760</b>
A. II. 1.	Ážio	0	0	0	0	0
A. II. 2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A. II. 2. 2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-2 856	-2 756	-2 756	-2 756	-2 760
A. II. 4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společnosti					
A. II. 5.	Vypořádání rozdílu v přeměn společnosti				0	0
<b>A. III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>550</b>	<b>550</b>	<b>540</b>	<b>540</b>	<b>540</b>
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	10	10	0	0	0
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	540	540	540	540	540
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>123 009</b>	<b>135 570</b>	<b>142 072</b>	<b>164 228</b>	<b>165 379</b>
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	123 009	135 570	142 072	164 228	165 379
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let ( - )	0	0	0	0	0
A. IV. 3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období ( + - )</b>	<b>12 561</b>	<b>16 492</b>	<b>22 156</b>	<b>1 151</b>	<b>1 519</b>
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>26 209</b>	<b>21 485</b>	<b>21 902</b>	<b>12 627</b>	<b>17 485</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
B. 1. 2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
B. 1. 3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
B. 1. 4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>26 209</b>	<b>21 485</b>	<b>21 902</b>	<b>12 627</b>	<b>12 390</b>
<b>C. I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>2 332</b>	<b>1 681</b>	<b>1 536</b>	<b>1 598</b>	<b>3 593</b>

C. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0
C. 4.	Závazky z obchodních vztahů	955	238	0	0	39
C. 8.	Odložený daňový závazek	1 377	1 443	1 536	1 598	1 761
C. 9. 3.	Jiné závazky	0	0	0	0	1 793
<b>C. II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>23 877</b>	<b>19 804</b>	<b>20 366</b>	<b>11 029</b>	<b>8 797</b>
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	2 000	0	0	0	0
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	356	422	367	412	319
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	14 249	7 686	12 607	3 367	2 010
C. II. 8. 1.	Závazky ke společníkům	106	95	96	95	0
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	2 519	2 584	2 677	2 736	3 251
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 572	1 602	1 669	1 702	2 009
C. II. 8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	2 434	6 256	2 056	2 006	745
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	545	1 041	502	581	255
C. II. 8. 7.	Jiné závazky	96	118	392	130	208
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>2 170</b>	<b>545</b>	<b>219</b>	<b>498</b>	<b>522</b>
C. I. 1.	Výdaje příštích období	2 170	545	219	498	522
C. I. 2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

**Příloha č. 3: Výkaz zisků a ztrát společnosti AQUA PROCON v letech 2013 – 2017 v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)

Označení	Položky	2013	2014	2015	2016	2017
<b>I.</b>	<b>Tržby za prodej výrobků a služeb</b>	<b>115 797</b>	<b>130 228</b>	<b>124 338</b>	<b>77 767</b>	<b>91 108</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A.	Výkonová spotřeba	55 769	56 386	53 959	33 538	42 899
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	3 552	4 495	4 619	3 601	4 571
A. 3	Služby	52 217	51 891	49 340	29 937	38 328
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	4 357	-4 604	-3 544	-3 853	-16 072
C.	Aktivace	21	8	0	-12 023	-5 773
D.	Osobní náklady	52 252	53 753	54 033	55 744	61 953
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	4 218	5 985	5 590	4 433	6 220
III.	Ostatní provozní výnosy	857	1 784	3 062	4 175	2 353
F.	Ostatní provozní náklady	2 228	2 045	2 333	2 898	1 870
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>8 992</b>	<b>9 728</b>	<b>7 941</b>	<b>1 205</b>	<b>2 364</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	1 326	1 064	203	147	157
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>194</b>	<b>36</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>90</b>
VII.	Ostatní finanční výnosy	208	24	24	3	5
K.	Ostatní finanční náklady	143	151	276	152	431
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>5 197</b>	<b>8 901</b>	<b>15 949</b>	<b>25</b>	<b>-359</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>14 189</b>	<b>18 629</b>	<b>23 890</b>	<b>1 230</b>	<b>2 005</b>
<b>L</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>1 628</b>	<b>2 137</b>	<b>1 734</b>	<b>79</b>	<b>486</b>
L. 1.	Splatná	1 562	2 071	1 640	17	323
L. 2.	Odložená	66	66	94	62	163
<b>**</b>	<b>VH po zdanění</b>	<b>12 561</b>	<b>16 492</b>	<b>22 156</b>	<b>1 151</b>	<b>1 519</b>
M	Převod podílu na VH společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
<b>****</b>	<b>VHÚO</b>	<b>12 561</b>	<b>16 492</b>	<b>22 156</b>	<b>1 151</b>	<b>1 519</b>